

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ กรณีศึกษาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารนโยบายของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

สามารถจำแนกขั้นตอนการบริหารนโยบายของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. ขั้นตอนการทบทวนนโยบายหรือแผนระยะกลาง

เป็นขั้นตอนการปรับปรุงแผนระยะกลางของบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นแผนการดำเนินงานในระยะ 3-5 ปี ข้างหน้า ที่บอกถึง วิสัยทัศน์ ภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการ และแผนดำเนินงานหลักๆที่จะดำเนินงานต่อไป โดยศึกษาข้อมูลและแนวทางจากแผนระยะกลางของบริษัทแม่(บริษัทปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรมจำกัด) มาเป็นข้อมูลหลักในการปรับปรุงแผนระยะกลางของบริษัทฯ เพื่อให้แผนระยะกลางของบริษัทฯ นี้ เป็นแผนแม่บทสำหรับการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

##### 2. ขั้นตอนการจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ

เป็นการจัดทำแผนนโยบายประจำปีของบริษัทฯ เพื่อที่จะเป็นนโยบายและแผนในการดำเนินการต่างๆของบริษัทในการที่จะดำเนินการในปีหน้า โดยการจัดทำแผนนโยบายนี้ได้ นำข้อมูลจากแหล่งต่างๆมาพิจารณาประกอบกับการทำแผนนโยบายของบริษัทฯ ได้แก่

- แผนระยะกลางของบริษัทฯ
- การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทฯ
- แผนธุรกิจปีหน้าของบริษัทฯ
- ผลวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานในอดีตของบริษัทฯ

แผนนโยบายนี้เป็นการประกาศให้ผู้จัดการในแต่ละหน่วยงาน พนักงานในแต่ละระดับได้ทราบแนวนโยบายและความมุ่งหวังของผู้บริหารในการดำเนินงานต่อไป และสร้างจุดเริ่มต้นของระบบการถ่ายทอดเป้าหมายไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรต่อไปเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ

##### 3. ขั้นตอนการกระจายนโยบายและการติดตามแผนงาน

เป็นขั้นตอนการกระจายนโยบายและแผนงานของบริษัทฯ ไปให้ผู้จัดการส่วนต่างๆ โดยมีวิธีการกระจายเป็น 2 ทางคือ

3.1 ให้แต่ละส่วนจัดทำแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่จัดทำขึ้น

3.2 ชี้แจงนโยบายของบริษัทฯ ให้พนักงานในแต่ละระดับได้ทราบโดยทั่วถึง โดยกำหนดวาระการแถลงแผนและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยทำปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีและกลางปี เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้ทราบความมุ่งหวัง เป้าหมายของผู้บริหาร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และแผนดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบรรลุเป้าหมายที่หวังไว้

#### 4. ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนแผนงาน

เป็นการตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานว่าได้ตามเป้าหมายอย่างไร โดยจะมีการตรวจสอบ 2 ทางคือ

##### 4.1 การตรวจสอบด้วยตนเอง

ผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงานนั้นจะประเมินผลการดำเนินงานเอง โดยอาจใช้กราฟแสดงผล หากพบว่าไม่เป็นตามแผนก็ให้ดำเนินการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก

##### 4.2 การตรวจสอบจากผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มอบหมายนโยบายลงมาดำเนินการตรวจสอบว่าหน่วยงานต่างๆ มีการดำเนินงานตามนโยบายหรือไม่ อีกทั้งประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานและช่วยชี้แนะให้บรรลุผลตามนโยบาย

ส่วนการทบทวนแผนงาน เป็นการทบทวนแผนงานโดยวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานตามแผนงานนโยบายในช่วงที่ผ่านมาเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ ปัจจัยความสำเร็จปัญหาอุปสรรค เพื่อนำมาปรับปรุงแผนงานต่อไปในอนาคต

### ส่วนที่ 2 ขั้นตอนและวิธีการของการบริหารงานประจำวัน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

สามารถจำแนกขั้นตอนการบริหารงานประจำวันของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

#### 1. ขั้นตอนการกำหนดหน้าที่งาน(Job Description)

เป็นการเขียนข้อกำหนดภาระงานที่หน่วยงานต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับผังของ บริษัท ที่แต่ละหน่วยงานนั้นเขียนขึ้นมา โดยระบุขอบเขตงาน วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ ให้ชัดเจนอย่างละเอียดเพียงพอ

## 2. ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการปฏิบัติงานประจำวัน (Job Operation Routes)

เป็นการระบุบทบาทที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจอย่างกว้างๆ ถึงการกระจายความรับผิดชอบ กลไกการไหลของข้อมูล และการดำเนินงาน ให้สามารถตรวจสอบระบบการบริหารโดยรวมได้

## 3. ขั้นตอนการกำหนดจุดควบคุม(Control Points)และรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ

เป็นการพิจารณาขั้นตอนการปฏิบัติงานว่าควรมีจุดควบคุมอย่างไร จุดควบคุมมีกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมหรือไม่ การกำหนดจุดควบคุมจะกำหนดจากเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ และมีลักษณะ ดังนี้

- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและต้องสะท้อนถึงการดำเนินงานได้ว่ามีประสิทธิภาพ
- เป็นค่าที่สามารถวัดได้

## 4. ขั้นตอนการจัดทำผังระบบการปฏิบัติงานควบคุม (Control System Chart)

เป็นการจัดทำผังระบบปฏิบัติงานประจำวันใหม่ให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยระบุขั้นตอน จุดควบคุม และมาตรฐานให้ชัดเจน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของระบบได้ง่าย และเป็นเอกสารที่สามารถนำมาถ่ายทอดและสอนงานให้กับพนักงานได้

## 5. ขั้นตอนการปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน

เป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้าหน่วยงานจัดทำเอกสารหรือแบบฟอร์มที่ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง บรรลุเป้าหมายงานที่กำหนด

## 6. ขั้นตอนการจัดการความผิดปกติและการทบทวนวิธีการทำงาน

เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลหลังจากผ่านการปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ แล้ว หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับค่าเป้าหมายหรือที่ควบคุม จะทำการวิเคราะห์สาเหตุเกิดจากอะไร และค้นหามาตรการแก้ไขหรือป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดซ้ำอีก

**ส่วนที่ 3 ผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขหลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้**

**ผลที่ได้หลังจากนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้**

1. ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกบริษัทฯ พร้อมทั้งที่มา เหตุผล ในภารกิจ

ต่างๆ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในการดำเนินการให้บริษัทเติบโตต่อไปในอนาคต

2. ผู้บริหารของบริษัทฯสามารถถ่ายทอดและสื่อสารแผนนโยบายของบริษัทฯไปสู่หน่วยงานต่างๆได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ทั้งเป็นการประชุมชี้แจงและเอกสาร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบทั่วถึงจนเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. รูปแบบการดำเนินงานของบริษัทฯจะเป็นไปในแนวทางเดียวกันและหมุนไปอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงานทั้งเกิดจากปัจจัยต่างๆที่กระทบหรือเกิดจากการควบคุมที่ยังไม่เหมาะสมให้อยู่ในกฎเกณฑ์หรือมาตรฐาน การตรวจสอบวัดผล การแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ผิดไปจากเป้าหมายและทบทวนแผนงานในทุกๆหน่วยงานและทุกระดับ

4. มีการทบทวนวิเคราะห์แผนงานและผลในแต่ละระดับที่เกิดขึ้น ทราบปัจจัยความสำเร็จ จุดเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการวางแผนงานใหม่ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5. รูปแบบการทำงานของหน่วยงานต่างๆมีมาตรฐาน แม้มีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานก็ยังสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้ อีกทั้งยังมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานนั้นๆดียิ่งขึ้น

6. การดำเนินงานโดยมีมาตรฐานของหน่วยงาน สร้างพื้นฐานที่มั่นคง ในการรองรับสถานะการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่กระทบ

7. ผู้บริหารในแต่ละระดับ ได้รับการฝึกฝนในการวางแผนงาน การเก็บข้อมูล การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่องาน

8. พนักงานได้รับทราบข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ทำให้ทราบแนวทางปรับปรุงงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

### **ปัญหาและวิธีการแก้ไขในการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้**

ปัญหาและวิธีการแก้ไข ที่พบในการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ สามารถสรุปได้ในตารางที่ 5-1 และ 5-2

## ตารางที่ 5-1 ปัญหาที่สำคัญในการนำการบริหารนโยบายมาใช้

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
1) เป้าหมายในบางแผนงานยังไม่มีจุดวัดผลของภารกิจนั้นๆที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ จัดทำแผนงานต่างๆ ให้บ่งชี้ถึงจุดที่จะใช้วัดผลการดำเนินงานให้ชัดเจน(Key performance index)</li> <li>□ จัดให้มีช่วงระยะเวลาในการทำการศึกษาเป้าหมาย จุดวัดผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ส่งนโยบายกับผู้รับนโยบาย ก่อนที่จะมอบนโยบายไป</li> </ul>
2) ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ติดตามแผนงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ปรับแนวทางการทำแผนนโยบาย โดยกำหนดจุดวัดผลการดำเนินงาน วาระในการติดตามอย่างชัดเจน</li> <li>□ ให้ผู้บังคับบัญชาต้องทำเป็นตัวอย่าง และคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
3) การทบทวนแผนงาน เน้นด้านเทคนิควิธีการในแผนงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ไม่ได้วิเคราะห์ส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจ การร่วมมือร่วมใจ ของพนักงานที่ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ จัดให้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ผ่านมา ให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพื่อเกิดความเข้าใจสภาพการณ์ ได้แสดงความคิดเห็นและเกิดความร่วมมือร่วมใจ</li> </ul>

ตารางที่ 5-2 ปัญหาที่สำคัญในการนำการบริหารงานประจำวันมาใช้

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
1) การเขียนข้อกำหนดหน้าทำงาน ผู้เขียนไม่ทราบวัตถุประสงค์ในการเขียน	□ ให้วิศวกรของหน่วยงานที่ได้รับการอบรมด้านการบริหารงานประจำวัน มาเป็นที่ปรึกษา เพื่อช่วยชี้แนะวิธีการเขียนให้ถูกต้อง โดยติดตามดูแลในทุกๆ ขั้นตอน
2) การจัดทำผังระบบของงานทั้งแผนกจะมีขอบเขตกว้างมากในหลายด้าน ทำให้เกิดความสับสนการเริ่มต้นและการเลือกหัวข้อมาเขียน	□ กำหนดแนวทางเลือกงานที่เป็นปัญหาของแผนกมาทำเป็นอันดับแรก เพื่อเห็นความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังทำ
3) บางเรื่องที่น่ามาจัดลำดับความสำคัญจะให้ความรู้สึก ไม่ได้วิเคราะห์จากข้อมูลหรือลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เนื่องจากไม่ได้เก็บข้อมูลไว้	□ ใช้การพูดคุยกับพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในหน่วยงานนั้น □ ผู้จัดการแผนก วิศวกรที่ปรึกษาของหน่วยงานนั้นมาร่วมพิจารณาด้วยกัน
4) ผู้จัดการแผนกแต่ละท่านมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในหน่วยงานของตนเองมาก ทำให้จัดทำผังระบบการบริหารงาน ล่าช้า	□ กำหนดวาระในการติดตามผลความคืบหน้าที่ชัดเจนในการประชุมหน่วยงาน □ ให้ทางวิศวกรที่ปรึกษาติดตามอย่างใกล้ชิด และจงใจให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้
5) เอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ปฏิบัติงานมีหลายฉบับ ทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระในการกรอกข้อมูลและไม่เข้าใจที่มาของเอกสาร	□ ชี้แจงถึงที่มา เป้าหมายของหน่วยงานให้พนักงานได้ทราบ ก่อนแจกเอกสารและจงใจให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้ □ ให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในที่ประชุมหน่วยงาน เพื่อให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในเป้าหมายของหน่วยงาน
6) เอกสารที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานต้องมาลงทะเบียเป็นเอกสารในระบบมาตรฐานการบริหารระบบคุณภาพในองค์กร (ISO 9002) ทำให้ยุ่งยากในการใช้งาน	□ จัดทำเป็นเอกสารทดลองใช้งานไป เมื่อมั่นใจได้ว่าเป็นเอกสารสมบูรณ์แล้ว ถึงจะนำมาเข้าระบบต่อไป

ตารางที่ 5-2 ปัญหาที่สำคัญในการนำการบริหารงานประจำวันมาใช้(ต่อ)

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
7) พนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารประจำวัน มีความรู้สึกต่อต้านเนื่องจากคิดว่าเป็นงานเพิ่มเติมจาก เดิม และไม่แน่ใจว่าจะช่วยแก้ไขปัญหาของหน่วยงานได้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและวิศวกรที่ปรึกษาต้องทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ และคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอในช่วงแรกๆ</li> </ul>
8) การเขียนในรายงานการจัดสิ่งผิดปกติ ไม่ได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุความผิดปกติแท้จริง ทำให้จะเกิดปัญหาเดิมซ้ำอยู่ และไม่อยากจะเขียนรายงานฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและวิศวกรที่ปรึกษาต้องทำเป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษากับพนักงานอย่างใกล้ชิด</li> <li>□ ผู้บังคับบัญชาต้องคอยกระตุ้นอย่างสม่ำเสมอในช่วงแรกและทำความเข้าใจกับพนักงานให้ทราบถึงประโยชน์ที่ได้หลังจากได้ดำเนินการบริหารงานประจำวัน</li> </ul>

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและแนวความคิดที่ใช้ศึกษาได้ดังนี้

1) แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Deming's circle) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน(Do) การติดตามประเมินผล(Check) การปรับปรุงแก้ไข(Action) บริษัทฯได้ดำเนินการตามแนวคิดนี้ โดยเริ่มจากการวางแผนจัดทำนโยบาย การส่งมอบนโยบายไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานตามแผน การตรวจติดตามผลการดำเนินงานทั้งจากผู้ที่ได้รับผิดชอบแผนงานเองและผู้ส่งมอบนโยบายลงมา และดำเนินการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เพื่อนำจุดเรียนรู้ต่างๆที่ได้มาปรับปรุงในการจัดทำนโยบายครั้งต่อไป

2) ทฤษฎีการจัดการ ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุม บริษัทฯได้ดำเนินการตามขั้นตอนของทฤษฎีโดยเริ่มจาก การวางแผนจัดทำนโยบายของบริษัทฯ การกำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน

ในแต่ละระดับของบริษัทในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารในแต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมกันปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และมีการประเมินผลการปฏิบัติเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากไม่สอดคล้องก็ดำเนินการแก้ไขให้บรรลุเป้าหมาย

3) แนวคิดระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวคิดนี้โดยจัดทำแผนนโยบายของบริษัทฯ โดยได้คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า สภาพการณ์ของบริษัทฯ ปัจจัยที่แวดล้อมต่างๆ เพื่อให้นโยบายมีความเหมาะสมต่อบริษัทฯมากที่สุด มีกระบวนการจัดทำนโยบายและแผนการดำเนินงานของบริษัทฯและระดับส่วน กระจายข้อมูลให้พนักงานทั้งบริษัทฯทราบและร่วม มีร่วมใจปฏิบัติตาม มีการวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผน และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งหน่วยงานของตนและบริษัท

4) แนวทางการบริหารนโยบาย บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางของการบริหารนโยบาย ตามที่รายงานผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4

5) แนวทางการบริหารงานประจำวัน บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางของการบริหารงานประจำวัน ตามที่รายงานผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4

แนวทางการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน ของบริษัทฯ ได้ดำเนินการสอดคล้องกับแนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของ ศาสตราจารย์ ดร. โนริอะคิ ทะโนตามแผนภาพที่ 2-2 (บทที่ 2) ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบหลักอันหนึ่งที่จะรองรับการประกันคุณภาพที่ส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันนี้ พนักงานแต่ละระดับในองค์กรต้องมีแนวคิดด้านคุณภาพ และนำเทคนิคการควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการดำเนินงานต่างๆในการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน โดยต้องได้รับการผลักดันและจูงใจจากผู้บริหารในแต่ละระดับในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเติบโตต่อไปในอนาคต

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันตามแผนภาพที่ 2-4 (บทที่ 2) พบว่าการบริหารงานประจำวันนั้น จะเป็นการสร้างและรักษาระบบการควบคุมการทำงานในหน่วยงานต่างๆให้เป็นไปตาม เป้าหมาย มาตรฐานการทำงาน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการสนับสนุนนโยบายสำคัญๆที่เป็นเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และถ้าหากพบปัญหาที่เป็นเรื่องสำคัญๆภายในองค์กรที่จะต้องแก้ไขให้สำเร็จ ก็จะถูกนำมาเป็นนโยบายขององค์กรในการที่จะแก้ไขให้สำเร็จลุล่วง แต่



บางครั้งที่นโยบายขององค์กรที่เป็นเรื่องยากและมีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร ผู้บริหารขององค์กรต้องมาพิจารณาถึงแนวทางและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เพียงพอกับการดำเนินการตามนโยบายนั้นๆ บางครั้งการบริหารงานประจำวันอาจจะไม่เพียงพอกับการที่จะทำให้นโยบายนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ

ทฤษฎีและแนวความคิดทั้งหมดดังกล่าวมีความสอดคล้องกัน โดยการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักอันหนึ่งของแนวคิดระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในบริษัทฯ โดยเริ่มจากการวางแผนจัดทำนโยบายของบริษัทฯ ที่คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า สภาพการณ์ที่บริษัทฯ เผชิญอยู่ ปัจจัยที่แวดล้อมต่างๆ การกำหนดโครงสร้างและผู้รับผิดชอบ การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงานเทียบกับเป้าหมาย มีกระบวนการในการจัดทำนโยบายและแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ และระดับส่วน การกระจายข้อมูลให้พนักงานทั้งบริษัทฯ ทราบและร่วมมือร่วมใจปฏิบัติตาม มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในหน่วยงานของตนและบริษัท ส่วนในหน่วยงานย่อยๆ ภายในบริษัทฯ ได้นำการบริหารงานประจำวันมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีการควบคุมให้เป็นไปตามจุดควบคุมต่างๆ มีการตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นๆ ค่อยๆ ขึ้นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งมีส่วนช่วยสนับสนุนแนวทางการบริหารนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เรื่องการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารงานประจำวัน ของการบริหารคุณภาพครบวงจร ในโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จซีแพค จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ โดยใช้แนวทางของการบริหารงานประจำวัน พบว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการในแนวทางคล้ายคลึงกันคือเริ่มจาก ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่งาน ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดจุดควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความผิดปกติและการทบทวนวิธีการทำงานขึ้น โดยวิธีการนี้ทำให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงานให้เป็นไปตามจุดควบคุมที่กำหนด มีการตรวจสอบมาตรฐานวิธีการควบคุม และมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นๆ ค่อยๆ ขึ้นไป

### 5.3 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและเฝ้าสังเกตการนำการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันมาใช้ และจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน ของบริษัทสามารถสรุปข้อค้นพบและมีข้อเสนอแนะดังแสดงในตารางที่ 5 - 3

ตารางที่ 5-3 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารที่คิดจะนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ถ้ามีความรู้ ความเข้าใจแนวคิด ดำเนินการครบขั้นตอน อาจจะยังไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จผลตามที่มุ่งหวังได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบหลายๆด้านในการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดแนวคิดร่วมกันเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้และเข้าใจ</li> <li>2. มีความมุ่งมั่นดำเนินการให้สำเร็จ</li> <li>3. มีความศรัทธาต่อแนวคิดนี้ว่าสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในอนาคต</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารไม่ได้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีผลให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องหาสาเหตุที่แท้จริงว่า การไม่ติดตามนั้นเนื่องจากอะไรและแก้ไขที่ต้นเหตุ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ต้องทำเป็นแบบอย่าง และมีวิธีการที่โน้มน้าวพนักงานในบังคับบัญชาให้เชื่อและศรัทธากับแนวคิด</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจระบบการทำงานใหม่ๆอย่างลึกซึ้ง ส่วนใหญ่จะใช้การทำตามๆกันหรือคัดลอกจากคู่มือ ส่งผลให้ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และรู้สึกว่าจะไม่ช่วยให้การทำงานสะดวกสบายมากขึ้นกว่าเดิม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรต้องมีการทำความเข้าใจในระบบใหม่ให้พนักงาน โดยอาจจะมีการเชิญวิทยากรมาช่วยชี้แนะให้ถูกต้องให้กับหน่วยงาน โดยตระหนักถึง เหตุผลและหลักการ ที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ไม่ยึดติดกับ รูปแบบหรือเอกสารมากเกินไป</li> </ul>

## ตารางที่ 5-3 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ(ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาระบบบริหารในหน่วยงาน โดยไม่ได้คาดการณ์ปัญหาไว้ล่วงหน้า ที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงาน ทำให้การดำเนินงานเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา รู้สึกติดขัด ลำช้า</li> </ul>	<p>ผู้บริหารของหน่วยงานต้องเข้าใจในระบบ และต้องตระหนักถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานว่ามีความรู้ความสามารถระดับใด ซึ่งอาจต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาคอยแนะนำอย่างใกล้ชิดเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● พนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ในการปรับปรุงหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารของหน่วยงานต้องทำเป็นแบบอย่าง เอาจริงเอาจัง สร้างความร่วมมือร่วมใจให้กับพนักงาน และชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะกลับมาสู่พนักงานเอง</li> <li>● ควรต้องมีช่องทางที่จะเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของหน่วยงาน เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการประกวดการปรับปรุงงาน</li> <li>- การนำเสนอกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● นโยบายบางเรื่องที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ และยังมีภาวะวิเคราะห์และบททวนที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ควรต้องมีหน่วยงาน กลางขององค์กร ที่จะมาคอยเป็นที่ปรึกษา ชี้แนะการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ทั้งระบบ เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งทำให้เข้าใจได้มากกว่าในห้องเรียน</li> </ul>

ตารางที่ 5-3 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ(ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการตามระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของบริษัทฯ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐานอื่นๆ เช่น มาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งมีบางส่วนมีแนวทางคล้ายกัน จนเกิดการซ้ำซ้อน ส่งผลให้ เกิดความสับสน และเพิ่มภาระด้านเอกสารให้กับพนักงานระดับล่าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรมีคณะกรรมการที่ดูแลระบบงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กรของบริษัท เพื่อที่จะกลั่นกรอง แนวคิดหลักการ เหตุผล ข้อกำหนด มาตรฐานต่างๆ แล้วปรับแนวทางให้เหมาะสมกับบริษัทมากที่สุด เพื่อลดความสับสน ซ้ำซ้อน ที่จะเกิดขึ้นในด้านปฏิบัติ</li> </ul>

เมื่อพิจารณาแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Mckinsey 7s Framework ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการที่จะทำให้ให้องค์กรมีประสิทธิภาพ พบว่าปัจจัยสำคัญๆ ในแต่ละด้านที่จะทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จนั้น ได้แก่

#### 1. โครงสร้างองค์กร (Structure)

การจัดการโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งเป็นตามหน้าที่งานเพื่อให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้พนักงานนั้นๆ จะสามารถแสดงความรู้ความสามารถออกมา เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์หรือ นโยบายที่สอดคล้องเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก ที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ

#### 3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

ระบบการดำเนินงานต่างๆ ที่มุ่งให้เกิดคุณภาพในสินค้าและบริการเพื่อที่จะให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การบริหารนโยบาย การบริหารงานประจำวัน การบริหารคร่อมสายงาน และกิจกรรมปรับปรุงงานจากพนักงานระดับล่าง มีระบบการสื่อสารข้อมูลจากผู้บริหารไปสู่พนักงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม

#### 4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)

ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่จะนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร และโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อและปฏิบัติตาม

#### 5. สมาชิกในองค์กร(Staff)

พนักงานที่อยู่ในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดด้านคุณภาพที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริหารในแต่ละระดับต้องผลักดันและจูงใจพนักงานให้เชื่อและปฏิบัติตามแนวคิดนี้

#### 6. ความรู้ความสามารถขององค์กร(Skills)

ความรู้ทางด้านเทคนิค(Intrinsic Technology)ที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้ออกมาได้มากที่สุด

#### 7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร(Shared Values)

แรงผลักดันจูงใจเพื่อคุณภาพ เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนและให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกระดับในองค์กร