

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
1.3 ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวคิด	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการต้านทานการเปลี่ยนแปลง	8
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	10
2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง	12
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลง	15
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ CAP	16
2.7 ทบทวนวรรณกรรม	20
2.8 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	23
3.1 ขอบเขตการศึกษา	23
3.2 วิธีการศึกษาและรายงานผลการศึกษา	23

บทที่ 4 รายงานผลการศึกษา	27
ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการ ผลที่ได้ ปัญหาและวิธีการแก้ไขของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม	28
ขั้นตอนที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)	28
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความต้องการร่วม (Creating A Need)	37
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Shaping A Vision)	41
ขั้นตอนที่ 4 การกระตุ้นด้วยความสำนึก ความรับผิดชอบ (Mobilization Commitment)	44
ขั้นตอนที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Making Change Last)	59
ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบผลความคืบหน้า (Monitoring Progress)	62
ขั้นตอนที่ 7 การปรับเปลี่ยนระบบ และโครงสร้าง (Changing Systems & Structures)	75
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม	95
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	97
5.1 สรุปผลการศึกษา	97
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	102
5.3 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	110
ภาคผนวก	
ก ประวัติบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด	111
ข แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา	116
ประวัติผู้เขียน	137

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แนวโน้มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย แยกตามกลุ่มปัจจัย จัดโดย IMD	2
2 เปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ แยกตามกลุ่มปัจจัย ตามผลการจัดอันดับของ IMD	3
3 แนวทางในการกำหนดคำถามใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	23
4 แสดงขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP	28
5 ปัญหาที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP	101
6 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ	105

## สารบัญภาพ

รูป	หน้า
1 การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ธุรกิจและอุตสาหกรรมโลก	1
2 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	7
3 Force-field analysis	10
4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง	11
5 Path-Goal Theory	14
6 สูตรสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	17
7 รูปแบบ (Model) ของ CAP	19
8 CAP กับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	20
9 ระยะเวลาการดำเนินการศึกษา	26
10 ทิศทางและนโยบายบริษัทฯ ปี 2545	32
11 การกระจายนโยบายสู่หน่วยงานรับผิดชอบ	33
12 รายชื่อคณะทำงานปรับคุณภาพของเสียวรวม	33
13 ตัวอย่างการวิเคราะห์ SIPOC Process	34
14 ตัวอย่างการวิเคราะห์ IS/IS NOT	35
15 15 Words Flip Chart ของโครงการปรับสภาพของเสียวรวม	36
16 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Threat vs. Opportunity Matrix	39
17 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Three D's Matrix	40
18 วิสัยทัศน์ของโครงการปรับคุณภาพของเสียวรวม	43
19 แผนการดำเนินงาน โครงการปรับคุณภาพของเสียวรวมระดับบริษัทฯ	46
20 ตัวอย่างการวิเคราะห์แรงต้านของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียวรวม	47
21 ตัวอย่างแผนการสร้างการยอมรับ	48
22 เงื่อนไขการดำเนินการตามแผนงานสร้างการยอมรับ	54
23 แผนงานร่วมกับสภาพอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง	55
24 บทความประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น	56
25 การทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน	58
26 ตัวอย่างการวิเคราะห์หาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ	61
27 การระบุความคืบหน้าในแผนงานการดำเนินงาน	65

28 ตัวอย่างเอกสารเสนอผลการดำเนินโครงการ	66
29 ตัวอย่างบันทึกการประชุมติดตามแผนงานสร้างการยอมรับ	70
30 ตัวอย่างการประเมินการประยุกต์ตัวแบบ CAP	74
31 นโยบายบริษัทปี 2546	81
32 คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดการวัสดุไม่ใช้แล้ว	83
33 คำสั่งที่มควบคุมเหตุฉุกเฉิน	84
34 คำสั่งปรับปรุงบริหาร ปี 2547	85
35 แนวปฏิบัติการจัดการวัสดุไม่ใช้แล้ว	87
36 ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติงาน	88
37 แผนการปรับปรุงเครื่องจักร	93
38 กระบวนการปรับสภาพของเสียรวม	94
39 ตัวอย่างเครื่องจักรในการกำจัดวัสดุไม่ใช้แล้ว	94
40 ใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน 101	96
41 การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเข้ากับ CAP Model	104
42 Mckinsey 7's Framework	107
43 การประยุกต์ตัวแบบ CAP กับ Mckinsey 7's Framework	108
44 การเปลี่ยนแปลงแบบสมดุล	108
45 การเปลี่ยนแปลงแบบไม่สมดุล	109