

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ ทั้งภาคธุรกิจ และภาคการผลิต ก่อให้เกิดปัญหาว่างงาน โดยเฉพาะภาคการผลิตซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศ ได้รับผลกระทบทั้งจากความถดถอยของเศรษฐกิจในประเทศ และความผันผวนของเศรษฐกิจในภูมิภาค ด้วยเหตุนี้กระทรวงอุตสาหกรรม จึงได้จัดตั้งโครงการพัฒนาระบบวินิจัยและให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการขึ้น ภายใต้การดูแลของสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ร่วมกับสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เร่งให้ความช่วยเหลือสถานประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศ (Industrial Restructuring Plan : IRP) ให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมจะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างจริงจังและรวดเร็ว นั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลจากการวินิจัย การจัดกลุ่มสถานประกอบการตามสภาพการณ์ที่แท้จริง เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนสำหรับการเร่งรัดมาตรการสนับสนุน และจากความร่วมมือของหลายหน่วยงาน ได้แก่ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งได้ร่วมกันจัดตั้งโครงการ "พัฒนาระบบวินิจัยและให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการ" ขึ้นในปี พ.ศ.2542 โครงการนี้อยู่ภายใต้แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากประเทศญี่ปุ่นด้วยเงินกู้มีयाชาวา และส่งผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นนักวินิจัยวิชาชีพ เข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษาในการสร้างระบบวินิจัยสถานประกอบการ โดยใช้เทคนิคของประเทศญี่ปุ่นที่เรียกว่า “ชินดัง (SHINDAN)” โดยเข้ามาช่วยฝึกอบรมเพื่อสร้างนักวินิจัยสถานประกอบการ และดำเนินการวินิจัย ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำสถานประกอบการ จนสามารถรองรับมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐ ทั้งด้านวิชาการและการเงินอย่างเป็นทางการ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, 2545: ออนไลน์)

นับจากนั้นเป็นต้นมา การวินิจัยสถานประกอบการจึงเริ่มมีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น กรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีการกำหนดให้สถานประกอบการที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ เช่น โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน (Manufacturing Development to Improve Competitiveness Programme : MDICP) จะต้องผ่านการกระบวนการวินิจฉัยสถานประกอบการ เพื่อสำรวจและยืนยันสภาพปัญหา รวมทั้งการดำเนินงานของกิจการให้ถูกต้องและตรงตามความเป็นจริง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, 2548) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงสถานประกอบการอื่นๆ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ที่ควรได้รับทราบถึงสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งสภาพปัญหาของกิจการในมุมมองของนักวินิจฉัย เพื่อให้ประกอบการแก้ไข และปรับปรุง พัฒนาให้กิจการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น และสามารถแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แมวใจดี สตูดิโอ ซึ่งเป็นกิจการตัวอย่างของการศึกษานี้ ตั้งอยู่ที่อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกสินค้าหัตถกรรมประเภทเทียนหอมและเทียนประดับ ในปี 2548 มียอดขายประมาณ 8.26 ล้านบาท ลูกค้านักคือ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาและฝรั่งเศส เป็นสถานประกอบการขนาดย่อมแห่งหนึ่งที่ประสบปัญหาจากการดำเนินงานภายใน ทำให้ประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จนมีความจำเป็นต้องปลดบุคลากรออกเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันมีบุคลากร 19 คน รวมทั้งมีภาระหนี้สินและขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตสินค้าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทางผู้บริหารของกิจการจึงมีความต้องการทราบถึงสภาพปัญหาหลักของกิจการ ที่ต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง (ภัทรี ทนันทชัยบุตร, 2549: สัมภาษณ์)

จากปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ประกอบกับการที่ผู้ศึกษาได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักวินิจฉัยสถานประกอบการสำหรับที่ปรึกษา โดยใช้เทคนิคซินดิง (โครงการสร้างระบบวินิจฉัยสถานประกอบการ, 2549: ออนไลน์) ทำให้ผู้ศึกษาต้องการวินิจฉัยสถานประกอบการ โดยนำเทคนิคซินดิงไปดำเนินการวินิจฉัยสถานประกอบการดังกล่าว เพื่อทำการศึกษาด้านภาพการดำเนินงาน และวิเคราะห์สภาพปัญหาในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของกิจการ พร้อมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งสามารถนำข้อมูลจากผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ประกอบการวินิจฉัยสถานประกอบการอื่นๆ ได้ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อใช้เทคนิคซินดังวินิจฉัยสภาพปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขให้แก่ ห้างหุ้นส่วน จำกัด แมวใจดี สตูดิโอ

## 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบวิธีการวินิจฉัยสถานประกอบการโดยใช้เทคนิคซินดัง
2. ทำให้ทราบสภาพปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาของ ห้างหุ้นส่วน จำกัด แมวใจดี สตูดิโอ
3. สามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ประกอบการวินิจฉัยสถานประกอบการอื่นๆได้

## 1.4 นิยามศัพท์

**การวินิจฉัยสถานประกอบการ (Enterprise Diagnosis)** หมายถึง การประเมินสภาพสถานประกอบการ ด้วยการเก็บข้อมูลโดยอาศัยเอกสารขององค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์ และการสังเกต การปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ เป็นเวลา 4-5 วัน เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานของกิจการ โดยจะดำเนินการวินิจฉัยธุรกิจทั้งภายนอกและภายใน ภายใต้อขอบเขตงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านบัญชี/การเงิน แล้ววิเคราะห์เพื่อสรุปปัญหาในภาพรวมของกิจการที่สำคัญๆ พร้อมให้ข้อเสนอแนะแนวทาง และแผนงานในการปรับปรุงกิจการ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549: 2)

**ซินดัง (Shindan)** เป็นคำในภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการวินิจฉัย แต่ในที่นี้ หมายถึง เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา โดยอาศัย หลัก “3 จริง” คือ สถานที่จริง (Genba) ของจริง (Genbutsu) และเหตุการณ์จริง (Genjitsu) ซึ่งทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหามีความถูกต้อง และมีความเป็นกลาง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549: 3)