

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อนของบริษัท สุทามาภิ (ประเทศไทย) จำกัด มีแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการศึกษาค้นคว้า ประกอบด้วย

1. แนวคิดด้านคุณภาพ
2. แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)
3. แนวคิดด้านบรรจุภัณฑ์
4. การจัดการคุณภาพของบริษัท สุทามาภิ (ประเทศไทย) จำกัด

#### ทฤษฎีและแนวคิด

##### 1. แนวคิดด้านคุณภาพ

**แนวคิดด้านคุณภาพ** (ประสงค์ ประณีตพลกรังและคณะ, 2547: 146 - 147) คุณภาพ (Quality) เป็นลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์หรือบริการ สามารถทำให้เกิดความพอใจหรือตอบสนองความต้องการ โดยทั่วไปแล้ว คุณภาพ (Quality) เป็นคำที่ใช้กล่าวถึงระดับขั้นและความสม่ำเสมอในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต หมายถึง การวัดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า

การปรับปรุงคุณภาพจะช่วยให้กิจการสามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณที่มากขึ้น เนื่องจากสามารถลดกระบวนการผลิตซ้ำ ลดปริมาณวัตถุดิบที่เสีย และลดต้นทุนการประกันคุณภาพสินค้าทำให้เกิดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลงหรือเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และส่งผลโดยตรงให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ (Implications of Quality) คุณภาพจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ รวมถึงขั้นตอนในการผลิตด้วย คุณภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

- 1) ชื่อเสียงบริษัท (Company Reputation) บริษัทจะมีชื่อเสียงได้จากการมีสินค้าที่มีคุณภาพคือออกจำหน่าย

2) ภาระรับผิดชอบในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Liability) เป็นข้อผูกมัดทางกฎหมายของผู้ขายที่จะต้องชดเชยค่าเสียหายให้กับบุคคลที่ได้รับอันตรายจากผลิตภัณฑ์

3) การประยุกต์ใช้ได้ในระดับโลก (Global Implications) ในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มาตรฐานการบริหารการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพเป็นหลัก ดังนั้นการออกแบบและราคาของสินค้าจึงต้องเหมาะสม และได้มาตรฐานระดับสากล

**ISO 9001: 2000** เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ และควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ISO 9001: 2000 จึงเป็นระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐานสากล

แนวคิดสำคัญของ ISO 9001: 2000 คือ การจัดวางระบบบริหารงาน เพื่อการประกันคุณภาพซึ่งเป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่างๆ ได้รับการควบคุม และสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านเอกสารที่ระบุขั้นตอน และวิธีการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมีการจดบันทึกข้อมูลรวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในเอกสารหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดรวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม

ISO 9001 : 2000 เน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรทุกประเภทสามารถนำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9001: 2000 ไปใช้ได้ และไม่มีข้อจำกัดว่าต้องใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนสูงและบุคลากรจำนวนมากเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้เทียบเคียงกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงได้

#### **หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle)**

ปรัชญาพื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพ มีหลักการ 8 ประการ เรียกว่า “หลักการบริหารงานคุณภาพ” (QMP) ได้แก่

#### **1) หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer – Focused Organization)**

“องค์กรต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เป็นนโยบายและวัตถุประสงค์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด

ลูกค้า หมายถึง ผู้ซื้อสินค้า ผู้แทนจำหน่าย ผู้ใช้บริการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ฯลฯ

ความพึงพอใจ หมายถึง ลูกค้าได้รับการตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจก็ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นองค์กร ใช้หรือซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นกับองค์กร

แนวทางปฏิบัติสู่หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ได้แก่

- 1) การกำหนดคน โยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าอย่างถูกต้องและชัดเจน
- 2) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องมีความสอดคล้องกับการตอบสนองความคาดหวังขององค์กร บุคลากร ชุมชน และสังคม
- 3) ทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรยอมรับ และร่วมดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 4) ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า

5) มีระบบการบริหารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

## 2) หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)

“ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับต้องใช้ภาวะผู้นำ จัดการบริหารให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นเอกภาพ โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่จูงใจ บุคลากรให้ร่วมสร้างผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ ได้แก่

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรและหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ “เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ”
- 2) มีการดำเนินการให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร
- 3) สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารงานในหน่วยงาน
- 4) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรต้องชัดเจน ความกลัว ความหวาดระแวงในความมั่นคงของตนเองของบุคลากร
- 5) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรและพร้อมให้ความสนับสนุน ปัจจัยเพื่อการพัฒนาองค์กร
- 6) ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรพร้อมให้โอกาสทางการศึกษา
- 7) จัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

8) สร้างค่านิยม “ความร่วมมือ” ของบุคลากร พร้อมใช้คุณธรรมในการบริหารงานทุกระดับ

### 3) หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

“ความร่วมมือของบุคลากร คือ ความสำเร็จขององค์กร บุคลากรทุกคนไม่ใช่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเท่านั้น แต่ต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร”

หน่วยงานหรือบุคลากรในองค์กรมิได้เป็นหนึ่งเดียวที่สร้างผลงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ แต่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเกิดจากผลงานของทุกหน่วยงานที่ส่งผลต่อเนื่องถึงกัน มีความเกี่ยวข้องกัน แม้จะทำงานแตกต่างกัน

แนวทางปฏิบัติตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

- 1) องค์กรยอมรับความสามารถของพนักงานและบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 2) สร้างกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม
- 3) พนักงานมีความตระหนักในความเป็นเจ้าขององค์กร
- 4) สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 5) เปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ ทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร

6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน

7) ประเมินผลงาน โดยรวมเอาผลงานความคิดสร้างสรรค์ไว้ด้วยกัน

### 4) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

“ผลสำเร็จเกิดจากปัจจัยหรือทรัพยากรมีอย่างพอเพียงและมีการทำงานที่ต่อเนื่องกัน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ”

กระบวนการดำเนินงาน คือ การนำเอาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต เช่น บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุคิบบ ฯลฯ ป้อนเข้าสู่ระบบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย หลักการนี้จึงมุ่งให้การบริหารงานคุณภาพมองการบริหารงานทั้งกระบวนการ ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น

แนวทางปฏิบัติตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

- 1) กำหนดกระบวนการบริหารงานขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) กำหนดปัจจัยที่ใช้ป้อนเข้าโดยบ่งชี้ผลตอบสนองต่อระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการดำเนินงาน โดยบ่งชี้ผลที่ได้จากกิจกรรมและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4) กำหนดจุดเชื่อมโยงหรือจุดประสานงานระหว่างหน่วยงาน

5) ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งกับปัจจัยป้อนเข้าและระบบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง

6) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการบริหารงานที่ชัดเจน

#### 5) หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

“การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเป็นอันดับแรก ต่อไปต้องพิจารณาปัจจัยป้อนเข้าให้มีความสัมพันธ์อย่างสอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน” มีการพิจารณากิจกรรมแต่ละกระบวนการให้มีความสัมพันธ์อย่างสอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพในการสร้างผลงานตอบสนองหน่วยงานที่ต่อเนื่องไปจนถึงลูกค้า

แนวทางปฏิบัติตามหลักการบริหารอย่างเป็นระบบ

1) กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน โดยมีเป้าหมายสำคัญร่วมกัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า

2) วางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน ให้เห็นระบบความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

3) สร้างความเข้าใจและให้เกิดความตระหนักในระบบความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีผลต่อเป้าหมายขององค์กร

4) ประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ก่อนพิจารณาผลงานดำเนินงานที่ส่งผลต่อหน่วยอื่น ๆ ในลำดับต่อไป

5) การแก้ไขปัญหาขององค์กร ณ จุดใด ๆ ให้มองผลสืบเนื่องจากจุดอื่น ๆ ตามระบบความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน

#### 6) หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

“องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

กระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่เกิดจากวงจรบริหารงานคุณภาพ

PDCA คือ การวางแผนการดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผลงาน และการปรับปรุงแก้ไข การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเรื่อย ๆ

แนวทางปฏิบัติตามหลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

1) กำหนดนโยบายขององค์กร ให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

- 2) กำหนดแผนการประเมินผลงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน
- 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยป้อนเข้าและกระบวนการดำเนินการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน
- 4) จัดอบรมวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ได้แก่ วงจรคุณภาพ PDCA เทคนิคการศึกษาวิธีการการทำงาน (Method Study) เทคนิครีเอนจิเนียริง (Reengineering) หรือการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เป็นต้น
- 5) จัดระบบการวัดและประเมินผลการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้การยอมรับและยกย่องหน่วยงานที่มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- 7) **หลักการใช้อ็เท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)**

“การตัดสินใจที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ถูกต้องและมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ”

แนวทางปฏิบัติตามหลักการใช้อ็เท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

- 1) มีระบบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) มีระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ
- 3) มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้
- 4) มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งมีพื้นฐานใกล้เคียงความจริงมากกว่าข้อมูลเชิงความคิดเห็นที่ไม่แน่นอน
- 5) การตัดสินใจควรใช้ทั้งข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล ประสพการณ์การบริหารงานที่ผ่านมา และสัญชาตญาณ (การหยั่งรู้ด้วยปัญญาและประสพการณ์)

- 8) **หลักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)**

“องค์กรและผู้ส่งมอบแม้จะเป็นอิสระต่อกัน แต่สัมพันธ์ภาพที่มีต่อกันอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันและควรจะให้เสมอภาคกันเพื่อส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้า”

ผู้ส่งมอบหรือตัวแทนจำหน่าย (Supplier) ไม่ใช่หน่วยงานขององค์กรแต่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบให้มีความเข้าใจกันและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ผู้ส่งมอบดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้ง 2 ฝ่าย

แนวทางปฏิบัติตามหลักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

- 1) เลือกสรรผู้ส่งมอบที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- 2) สร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบโดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับในระยะสั้น และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
- 3) มีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เปิดเผย จะเป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย
- 4) มีความร่วมมือกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บุคลากร หรือกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างคุณค่าเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

กระบวนการของระบบบริหารงานคุณภาพประกอบด้วย

1. ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ ได้แก่
  - 1) ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพในองค์กร 8 ประการ
  - 2) ใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ
  - 3) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. การบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิต ได้แก่
  - 1) ทรัพยากรบุคคล
  - 2) ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐาน
  - 3) ทรัพยากรด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน
  - 4) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี
3. การทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต ได้แก่
  - 1) การวางแผนการผลิต
  - 2) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
  - 3) การจัดซื้อวัตถุดิบ
  - 4) การดำเนินงานด้านการผลิต
4. การวัดวิเคราะห์และปรับปรุง ได้แก่
  - 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
  - 2) การวัดวิเคราะห์และตรวจสอบผลิตภัณฑ์
  - 3) การควบคุมสภาพและป้องกันการทำผิดเงื่อนไข
  - 4) การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์

ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ต้องมีการสื่อสารและรับข่าวสารจากลูกค้าเพื่อทราบความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนเข้า (Input) เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์ การวัดและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการผลิต (Output) เพื่อให้ทราบว่าผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์นั้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากหรือน้อยและต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างไร

## 2. แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) (ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ, 2547: 149) TQM เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดเพื่อให้มีลักษณะที่ดีในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า หรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรและใช้คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินการทำงาน หรือเป็นปรัชญาที่ผู้บริหารระดับสูงเน้นการปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อสินค้าและบริการ หรือเป็นกระบวนการซึ่งบริษัทใช้เพื่อให้บรรลุผลด้านคุณภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะกำจัดสิ่งที่บกพร่องออกไป การบริหารคุณภาพช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับการผลิตสินค้า การบริการ และการสั่งซื้อของลูกค้า

คุณภาพมีผลกระทบต่อองค์กร ผู้ขาย ลูกค้า และการออกแบบแผนการผลิต อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้ว การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้าเป็นเรื่องยาก การแสดงการทำงานขององค์กรในการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยเริ่มจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพ สร้างความเข้าใจในหลักการของคุณภาพ และพยายามให้พนักงานเน้นความสำคัญของการทำงานให้มีคุณภาพ เมื่อผลงานดี ลูกค้าชอบ ก็จะได้เปรียบคู่แข่งอื่น ๆ จะเห็นได้ว่าเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะเป็นเหตุผลสำคัญที่สุดที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

หลักสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) นั้นต้องการให้การผลิตสินค้าและบริการเป็นที่พึงพอใจและสร้างความสุขใจแก่ลูกค้า นั่นคือ บริษัทจะต้องมีกิจกรรมการปฏิบัติการเป็นขั้นตอน และตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยจะต้องตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ตลอดจนมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อแข่งขันในตลาดโลกได้

เครื่องมือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Tools of TQM) เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ช่วยในการบริหารคุณภาพโดยรวมมี 6 อย่าง ดังนี้ (1) การขยายหน้าที่ด้านคุณภาพ [Quality Function Deployment (QFD)] (2) เทคนิคทาคุชิ (Taguchi Technique) (3) พังพารโต (Pareto Charts) (4) พัง



กระบวนการ (Process Charts) (5) ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and Effect Diagrams) หรือผัง  
 ก้างปลา (Fish-Bone Chart) และ (6) การควบคุมกระบวนการทางสถิติ [Statistical Process Control  
 (SPC)]

### 3. แนวคิดด้านบรรจุภัณฑ์

บรรจุภัณฑ์ (Packaging) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในการบรรจุสินค้าโดยใช้  
 เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการคุ้มครองปกป้องสินค้าจากผู้ผลิตจนถึงมือ  
 ลูกค้าอย่างปลอดภัยด้วยต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม (สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและ  
 การศึกษาตามอัธยาศัยภาคกลาง, 2551: ออนไลน์)

Kotler (2000) ได้จำแนก ประเภทของบรรจุภัณฑ์ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้คือ

1. บรรจุภัณฑ์เฉพาะหน่วยหรือบรรจุภัณฑ์ขั้นแรก (Individual Package/Primary  
 Package) คือบรรจุภัณฑ์ที่สัมผัสอยู่กับตัวผลิตภัณฑ์เป็นขั้นแรก ทำหน้าที่บรรจุผลิตภัณฑ์เอาไว้  
 เฉพาะหน่วยเดียว โดยมีวัตถุประสงค์เป็นขั้นแรกคือ เพื่อเพิ่มคุณค่าในเชิงพาณิชย์ เช่น มีการกำหนด  
 รูปร่างลักษณะไว้เฉพาะ เช่น เป็นรูปขวดกระป๋อง ถุง หลอด กล่อง ฯลฯ สะดวกในการนำมาใช้และ  
 ทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองผลิตภัณฑ์โดยตรงอีกด้วย

2. บรรจุภัณฑ์ชั้นใน หรือบรรจุภัณฑ์ขั้นที่สอง (Inner Package/Secondary Package)  
 คือบรรจุภัณฑ์ที่อยู่ถัดออกมาเป็นขั้นที่สอง มีหน้าที่รวบรวมเอาบรรจุภัณฑ์เฉพาะหน่วยเอาไว้ โดย  
 มีวัตถุประสงค์ขั้นแรกคือ ทำหน้าที่ป้องกันรักษาสินค้าผลิตภัณฑ์ให้ปลอดภัยจากน้ำ ความชื้น  
 ความร้อน แสง แรงกระทบกระเทือนและอำนวยความสะดวกแก่การขายปลีกย่อย เป็นต้น ตัวอย่าง  
 ของบรรจุภัณฑ์ประเภทนี้ เช่น ฟิล์มหดรัดรูป รวมทั้งกล่องกระดาษลูกฟูก เป็นต้น

3. บรรจุภัณฑ์ชั้นนอกสุด (Outer Package/Shipping Package) คือบรรจุภัณฑ์ที่เป็น  
 หน่วยรวมขนาดใหญ่ที่ใช้ในการขนส่ง โดยมีหน้าที่บรรจุและป้องกันความเสียหายอันจะเกิดขึ้นใน  
 ระหว่างการขนย้ายผลิตภัณฑ์มวลมาก หรือใช้ในระบบการขนส่งคมนาคม ลักษณะของบรรจุภัณฑ์  
 ประเภทนี้ได้แก่ หีบลังไม้ กล่องกระดาษขนาดใหญ่ เป็นต้น

#### เทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์

นับตั้งแต่ Nicolas Appert ได้คิดค้นวิธีการถนอมอาหารด้วยการฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ใน  
 อาหารที่บรรจุในภาชนะปิดสนิทได้สำเร็จในราวต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 อาหารกระป๋องได้เป็น  
 ผลิตภัณฑ์อาหารที่มีความสำคัญต่อชาวโลกมาตลอดเกือบ 200 ปี และมีวิวัฒนาการทั้งด้าน  
 เทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีการบรรจุมาโดยตลอด ภาชนะบรรจุที่ใช้ทั่วไปได้แก่ กระป๋อง  
 โลหะและภาชนะแก้ว (งามทิพย์ ภู่วโรดม, 2550: 249)

ราวปีค.ศ. 1965 US. Army Quartermaster Corps (ต่อมาเรียก Natick Laboratories) ได้พัฒนา Retort Pouch ขึ้นมาใช้ครั้งแรก เพื่อใช้แทนกระป๋องโลหะสำหรับผลิตเสบียงอาหารให้ทหารอเมริกันที่อยู่ในสนามรบ และอาหารสำหรับนักบินอวกาศ ต่อมา ค.ศ. 1980 FDA ได้ประกาศอนุญาตให้ใช้ Retort Pouch กับอาหารได้และจัดเข้าไว้ในบัญชี GRAS ในประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีการใช้ Retort Pouch ในเชิงพาณิชย์ ตั้งแต่ ค.ศ. 1967 แล้วขยายออกไปอย่างรวดเร็วจนถึงปัจจุบันและอาจกล่าวได้ว่าเป็นประเทศที่มีการใช้ Retort Pouch มากที่สุด (งามทิพย์ ภู่วโรดม, 2550: 249)

Retort Pouch หมายถึงภาชนะบรรจุอ่อนตัวที่สามารถทนทานต่อสภาวะการฆ่าเชื้อที่อุณหภูมิสูงในหม้อฆ่าเชื้อ (Retort) ได้ บางครั้งอาจเรียกว่า Flexible Can หรือ Flex Can เนื่องจากเป็นภาชนะบรรจุที่นำมาใช้แทนกระป๋องโลหะในการผลิตอาหารกระป๋อง (งามทิพย์ ภู่วโรดม, 2550: 249)

พลาสติกเป็นวัสดุบรรจุหลักที่ใช้ในการผลิต Retort Pouch ปัจจัยสำคัญของการออกแบบโครงสร้างของวัสดุบรรจุสำหรับผลิต Retort Pouch คือ

- 1) สมบัติด้านความแข็งแรงและทนทานต่อความร้อน ต้องสามารถทนทานต่อสภาวะการฆ่าเชื้อที่อุณหภูมิสูงถึง 135 องศาเซลเซียส ได้ และยังมีความแข็งแรงเพียงพอกับการใช้งาน
- 2) สมบัติด้านการป้องกันการซึมผ่าน โดยเฉพาะออกซิเจนและไอน้ำต้องดีเพียงพอสำหรับการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตลอดอายุการเก็บ

นอกจากนี้ควรต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของวัสดุบรรจุกับระบบการปิดผนึกภาชนะบรรจุที่จะใช้ ความปลอดภัยเกี่ยวกับไมเกรชันของสารจากวัสดุบรรจุที่จะใช้ และการปนเปื้อนของกลิ่นหรือสีจากวัสดุบรรจุที่อาจไปทำให้คุณภาพของอาหารเสื่อมเสีย (งามทิพย์ ภู่วโรดม, 2550: 249-250)

ในปัจจุบัน Retort Pouch กลายเป็นชื่อสามัญที่หมายถึงภาชนะบรรจุอ่อนตัวหรือกึ่งคงรูป ส่วนใหญ่ผลิตจากพลาสติกเพื่อใช้แทนกระป๋องโลหะหรือภาชนะแก้วในการบรรจุอาหารที่ต้องผ่านการฆ่าเชื้อในหม้อฆ่าเชื้อ

ผลิตภัณฑ์อาหารที่บรรจุใน Retort Pouch จะมีอายุการเก็บที่อุณหภูมิปกติตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 2 ปี สำหรับอาหารที่มีอายุการเก็บ 3-6 เดือน นิยมใช้วัสดุใส (ไม่มีชั้นของแผ่นเปลวอะลูมิเนียม) สำหรับอาหารที่ต้องการอายุการเก็บ 1-2 ปี จำเป็นต้องใช้วัสดุที่มีแผ่นเปลวอะลูมิเนียมด้วยวัสดุนี้มักมีราคาสูงกว่าวัสดุใส (งามทิพย์ ภู่วโรดม, 2550: 253-254)

#### นวัตกรรมบรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม

ในปี 2550 ธุรกิจประเภทเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะได้เปรียบในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค เนื่องจากในขณะนี้ประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นประเทศที่มีกำลัง

ซื้อสูง มีแนวโน้มในการบริโภคสินค้าที่เปลี่ยนไป โดยจะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับต้นๆ ไม่ว่าจะในการเรื่องการประหยัดพลังงานในภาคการผลิต ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปรีไซเคิลใช้ต่อไปได้อีก ตัวอย่างของการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมในรอบปีที่ผ่านมา เช่น ผลิตภัณฑ์ KU GREEN ภาชนะบรรจุอาหารย่อยสลายได้ทางชีวภาพจากมันสำปะหลัง ด้วยการมุ่งเน้นในการใช้ประโยชน์และเป็นการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรให้มีมูลค่าสูงขึ้น ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว สามารถย่อยสลาย สามารถใช้ทดแทน โฟม หรือพลาสติกบรรจุอาหาร รูปลักษณะการออกแบบยังมีความคล้ายคลึงกับบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่น สามารถนำไปใส่อาหารได้ทั้งร้อนเย็น ไม่เป็นอันตราย แต่ราคา ยังถือว่าสูงพอควร หนึ่งชิ้นราคาอยู่ที่ 2-3 บาท ตามขนาด นอกจากนี้แป้งมันสำปะหลังแล้ว ยังมีขานอ้อย ที่สามารถนำมาผลิตเป็นภาชนะใส่อาหารได้ ตัวอย่างเช่น "บรรจุภัณฑ์อาหารย่อยสลายได้ทางชีวภาพ" ของบริษัทบรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด ซึ่งสามารถที่จะนำมาย่อยและฝังกลบได้ภายใน 45 วัน (นสพ.ฐานเศรษฐกิจ, 2549: ออนไลน์)

#### 4. การจัดการคุณภาพของบริษัท สุทามากิ (ประเทศไทย) จำกัด

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจกับการบริหารคุณภาพมากขึ้น และได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ Retort Pouch ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์อาหารที่ต้องผ่านการฆ่าเชื้อ ใช้ตัวทำละลายที่ไม่มี Toluene ในกระบวนการพิมพ์เป็นการลดสารเคมีอันตรายที่ทำลายสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้ เพราะคุณภาพและเทคโนโลยี คือ ความอยู่รอดและการยอมรับในผลิตภัณฑ์ โดยจะเห็นได้จากบริษัท ฯ ได้ขอรับรองระบบต่าง ๆ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ระบบความปลอดภัยของอาหาร HACCP ระบบสุขลักษณะที่ดีในการผลิต GMP รวมถึงระบบ BRC/IoP (British Retail Consortium / The Institute of Packaging) ซึ่งเป็น Global Standard Food Packaging and Other Packaging Materials

#### ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพ

สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพของบริษัท สุทามากิ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การจัดทำระบบการจัดการคุณภาพภายในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดใน การสั่งการ การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และอำนาจการเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์
2. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการ (Specification) อย่างชัดเจนในรูปของเอกสารที่สามารถตรวจสอบได้และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และเมื่อมีการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องนำไปถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จะทำให้ได้สิ่งที่

ต้องการที่มีคุณภาพตามที่ระบุในเอกสารคุณภาพ เมื่อเข้าสู่กระบวนการผลิต จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

3. ฝ่ายผลิตและปฏิบัติการ (Production and Operation) เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) ในระบบคุณภาพปัจจัยนำเข้าจะถูกควบคุมให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้

4. ฝ่ายประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การดำเนินการตรวจสอบและทวนสอบผลิตภัณฑ์ตามระบบและแผนที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ทำให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ระบุในเอกสารระบบคุณภาพ

5. ฝ่ายบรรจุผลิตภัณฑ์และการขนส่ง (Packaging and Shipping) มีการออกแบบเลือกใช้วัสดุให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ และสามารถรักษาคุณภาพป้องกันผลิตภัณฑ์ไม่ให้เสียหาย ทั้งระหว่างการจัดเก็บ การขนย้าย พร้อมแสดงข้อความตามที่กฎหมายหรือข้อกำหนดอื่นๆ กำหนด โดยการขนย้ายจะต้องกำหนดรูปแบบการขนย้ายที่เหมาะสมกับแต่ละผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากการขนย้าย

6. ฝ่ายขายและฝ่ายบริการลูกค้า (Sales and Customer Service) มีการดำเนินงานเพื่อนำผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้บริโภค โดยจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมแต่ละช่วงเวลาของวงจรผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) รวมทั้งเป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างผู้บริโภคกับการผลิตและการดำเนินการ

7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource) มีการดำเนินงานเพื่อให้ได้บุคลากร ใช้บุคลากรและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดไว้

กระบวนการตรวจสอบคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อน ของบริษัท สุทามาภิ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามแผนงานการตรวจสอบและชนิดของบรรจุภัณฑ์ ดังนี้

**แผนงานที่ 1 การตรวจสอบการรับเข้าวัตถุดิบ แบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก**

**ประเภทที่ 1** เป็นวัตถุดิบที่ทางแผนก QA ต้องดำเนินการตรวจสอบ โดยใช้วิธีการสุ่มตรวจตัวอย่าง

**กิจกรรมในการตรวจสอบมี 3 ขั้นตอน คือ**

1. การสุ่มตรวจสอบวัตถุดิบที่รับเข้า ตามวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตแบ่งเป็น 5 ประเภทหลัก ได้แก่ เรซิน พิล์มบางประเภท หมึกพิมพ์ กาวที่ใช้ในการเคลือบ ตัวทำละลายใช้ผสมในหมึกพิมพ์และกาว

2. การตรวจสอบวัตถุดิบ กำหนดให้มีการตรวจสอบเพื่อให้สอดคล้องกับคุณสมบัติที่นำมาใช้ของวัตถุดิบนั้น ๆ

3. การติดป้ายชี้บ่งสถานะของวัตถุดิบ กระทำหลังจากที่มีการตรวจสอบคุณภาพแล้ว

**ประเภทที่ 2** เป็นวัตถุดิบที่ทางแผนก QA ทำการตรวจสอบโดยเปรียบเทียบกับใบ Certificate of Analysis (COA) ที่ทาง Supplier ส่งมา ได้แก่ BOPP FILM, BOPP FILM CO – EX, CPP – FILM, CPP FILM (FOR RETORT) , PET FILM, PVC Shrink, ALUMINIUM FOIL, กาวที่ใช้เกรดทั่วไป (ADHESIVE) กล่องกระดาษ, ฝาข้างกระดาษ, กระดาษกราฟท์, สารเคมีต่างๆ, Zipper และ HDPE-POUCH

#### **แผนงานที่ 2 การตรวจสอบงานพิมพ์**

มีการกำหนดการตรวจสอบงานพิมพ์ โดยมาตรฐานขนาดของงานอ้างอิงจากใบสั่งผลิต รายละเอียดเทียบกับ Standard Color Proof ของลูกค้า

#### **แผนงานที่ 3 การตรวจสอบงานเคลือบ Extrusion**

มีการกำหนดการตรวจสอบงานเคลือบ Extrusion โดยมาตรฐานขนาดของงานอ้างอิงจากใบสั่งผลิตและคุณภาพอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้า

#### **แผนงานที่ 4 การตรวจสอบงานเคลือบ Dry laminate**

มีการกำหนดการตรวจสอบงานเคลือบ Dry Laminate โดยมาตรฐานขนาดของงานอ้างอิงจากใบสั่งผลิตและคุณภาพอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้า

#### **แผนงานที่ 5 การตรวจสอบงานแล้ตัด**

มีการกำหนดการตรวจสอบงานแล้ตัด โดยมาตรฐานขนาดของงานอ้างอิงจากใบสั่งผลิตและคุณภาพอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้า

#### **แผนงานที่ 6 การตรวจสอบงานซอง**

มีการกำหนดการตรวจสอบงานซอง โดยมาตรฐานขนาดของงานอ้างอิงจากใบสั่งผลิตรูปแบบของซองอ้างอิงจากมาตรฐานตัวอย่างซอง และคุณภาพอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานของลูกค้า

#### **วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง**

บุญเกียรติ คีสุขสถิต (2545) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสูญเสียของการพิมพ์บนบรรจุภัณฑ์พบว่าโรงงานตัวอย่างมีของเสียเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เนื่องจากโรงงานขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น ขาดการจำแนกลักษณะของของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละลักษณะ ขาดการวิเคราะห์สาเหตุของของเสียในแต่ละลักษณะที่เกิดขึ้นในโรงงาน ขาดผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพที่

ชัดเจน ไม่มีการนำเทคนิคทางสถิติมาใช้ ขาดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้วิเคราะห์และเสนอวิธีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ ซึ่งจะเน้นในแผนกพิมพ์เป็นหลัก ส่วนในแผนกอื่นๆ จะมีการวิเคราะห์เพียงคร่าวๆ เท่านั้น โดยการออกแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลในแต่ละแผนกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของของเสียที่เกิดขึ้น วิเคราะห์หาสาเหตุของของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละลักษณะ จัดทำเกณฑ์การตรวจสอบวัตถุดิบ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำแผนผังกระบวนการและควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน จัดตั้งทีมงานตรวจติดตาม การเทียบเครื่องมือวัด การจัดทำใบแสดงลักษณะงานจากการศึกษาพบว่า โรงงานตัวอย่างมีของเสียลดลงจาก 17.53% เหลือเพียง 8.65%

ปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดัก อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร พบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ประการแรก ก่อนนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้ การเพิ่มยอดขาย 5% หลังจากนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้ บริษัทฯ สามารถเพิ่มยอดขายได้ 13.5% ประการที่สองในด้านการรักษาลูกค้าเดิมให้ได้ 100% บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายนี้ ประการที่สามในด้านการลดการสูญเสียให้เหลือ 5% จากกระบวนการออกไปยังผลิตภัณฑ์ บริษัทฯ สามารถลดลงเหลือเพียง 3.5% ประการสุดท้ายในด้านการหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5 รายต่อปี ผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายนี้ โดยสามารถหาลูกค้ารายใหม่ได้ 6 ราย อีกส่วนหนึ่งของการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้ จะต้องดำเนินการตามหลักการที่ถูกต้องของระบบ ISO 9001 : 2000 การศึกษาได้กล่าวถึงผลสำเร็จที่บริษัทฯ ได้รับจากทุกหลักการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านองค์กรที่เน้นลูกค้า ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการดำเนินการเป็นกระบวนการ ด้านความเป็นระบบในการบริหาร ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานการตัดสินใจ และด้านสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ไพโรจน์ มีทวี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 พบว่า ในการบริหารระบบคุณภาพ ISO 9001 ในองค์กรจะเริ่มจากการตรวจสอบและวางแผนการออกแบบ และพัฒนาระบบ การนำไปปฏิบัติจริงและการทบทวนระบบ ซึ่งการที่จะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง พนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพและให้ความร่วมมือ มีการติดตามและแก้ไขปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการมีงบประมาณอย่างเพียงพอ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001

อุดมรัตน์ หลายชูไทย (2545) ได้ศึกษาเรื่องการจัดตารางการผลิตสำหรับโรงพิมพ์ บรรจุกัมภ์พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบการวางแผนการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ไม่มี การศึกษากำล้างการผลิตที่เป็นจริงของโรงงาน ไม่มีหน่วยงานวางแผนการผลิตและผู้รับผิดชอบ โดยตรง และการจัดการวัตถุดิบขาดประสิทธิภาพ จากสภาพที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการทำงาน ล่วงเวลามากและการส่งมอบเกิดความล่าช้า ดังนั้นผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการปรับปรุง เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพโดย

1. การประยุกต์ใช้เทคนิคในการศึกษาวิธีการทำงาน (Work Study) เพื่อช่วยในการ กำหนดเวลามาตรฐานในการทำงานและกำล้างการผลิตของเครื่องจักร
2. การประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมการผลิต และการจัดตาราง การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดตารางการผลิต ซึ่งจะช่วยลดการส่งมอบสินค้าไม่ทันเวลาได้
3. การประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์ทางคอมพิวเตอร์ คือ Borland Delphi 5 เข้ามาช่วยใน การจัดทำระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดตารางการผลิต และช่วยในการจัดตารางการผลิต

เอกวิณา ชาติรอดิเรก (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ความเห็นต่อการจัดการ คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ทั้ง 8 ด้านได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า หมายถึง การศึกษาความ ต้องการของลูกค้า โดยยึดหลัก “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้คุณภาพ สินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ 2) การปรับปรุงกระบวนการ หมายถึง การ บริหาร โดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจรอย่างต่อเนื่องและการจำกัดข้อผิดพลาดและ เพิ่มคุณภาพของงานที่จัดทำขึ้น เพื่อลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด 3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง โดยการนำความรู้และประสบการณ์ของพนักงานทุกคนมา ใช้ให้เกิดประโยชน์ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและแสดงข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง หมายถึง การ ใช้ข้อเท็จจริงเพื่อการพิจารณาและตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็น สารสนเทศเพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงคุณภาพเสมอ โดย หลีกเลี่ยงความรู้สึกหรือความเห็นส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ 5) การระดมสมอง หมายถึง เทคนิคเพื่อทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ จากการประชุม โดยให้ผู้ร่วมประชุมเสนอความคิดเห็นออกมา ให้มากที่สุด เพื่อการแก้ปัญหาหรือการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับเรื่องนั้น ๆ 6) การให้ ความสำคัญต่อกระบวนการและป้องกันการเกิดซ้ำ หมายถึง การกำจัดสาเหตุของความเสียหาย ทบทวนมาตรฐานของงานและดำเนินการเพื่อกำจัดสาเหตุต่าง ๆ เหล่านั้น และฝึกอบรมพนักงาน

โดยวิธีใหม่ และมีการปรับปรุงและควบคุมกระบวนการเพื่อให้ได้คุณภาพและป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้นอีก 7) การใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ หมายถึง การใช้ข้อเท็จจริงของสถานการณ์จะต้องมีการรวบรวมและการตัดสินใจจะต้องวางอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และมีการประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติเข้าช่วย 8) การให้ความรู้และการฝึกอบรม หมายถึง พนักงานแต่ละคนจะต้องเข้าใจและจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านคุณภาพให้เหมาะสมในแต่ละระดับที่ถูกต้องทั่วทั้งบริษัท ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ทั้ง 8 ด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ด้านการปรับปรุงกระบวนการ และด้านการให้ความรู้และการฝึกอบรมทางด้านคุณภาพมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved