

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อนของบริษัท สุทามาจิ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 7 ท่าน โดยแยกเป็น ผู้บริหารระดับสูง 1 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย 6 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ และการวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสีย โดยการนำสถิติข้อมูลมาเปรียบเทียบให้เห็นถึงการปรับปรุงพัฒนา

สรุปผลการศึกษาในบทนี้จะเรียงลำดับของหัวข้อต่อเนื่องกันไป ซึ่งผลการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

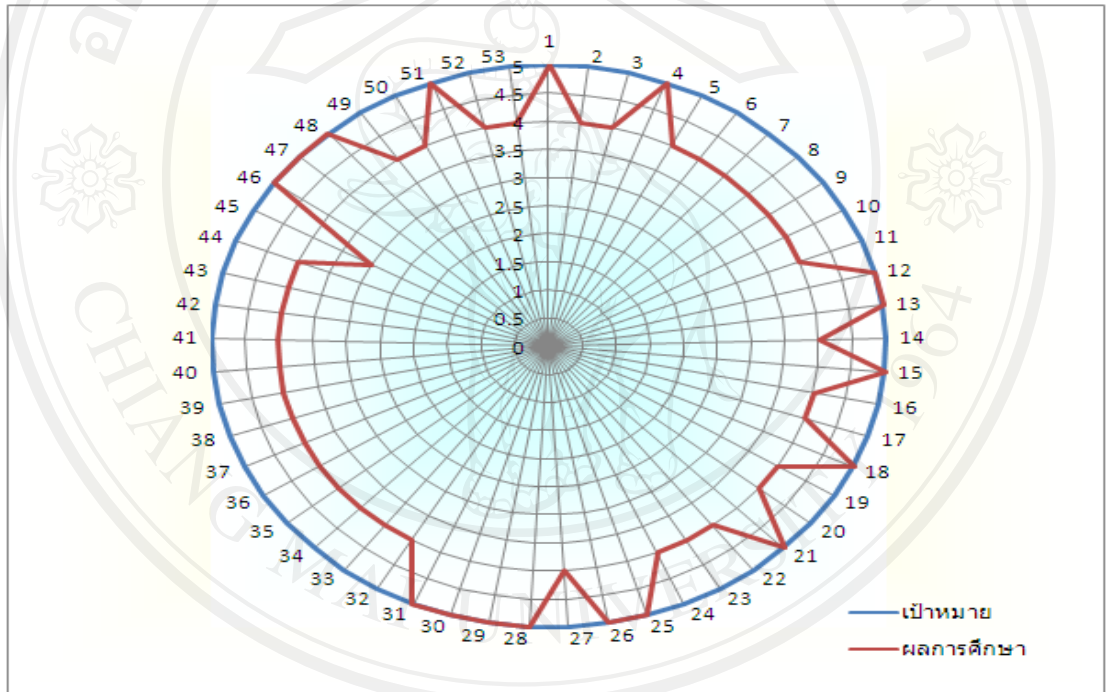
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อน โดยผู้ศึกษารวบรวมผลจากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์เรียงลำดับตามหลักการของ ISO 9000 : 2000

จากสรุปผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าบริษัท สุทามาจิ (ประเทศไทย) จำกัด มีการปฏิบัติสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ISO 9000 : 2000 คือ บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มีการปฏิบัติได้ผลดีเกือบทั้งหมดตามหลักการ สังเกตได้จากบริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างมากในด้านที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามีการกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์ขององค์กรชัดเจนและสื่อสารให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร มีความเข้าใจและความคาดหวังโดยภาพรวมของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ มีการวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า บริษัทฯ ได้จัดแบ่งกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และได้กำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการบริหารกระบวนการ มีการประเมินผลงานทั่วทั้งองค์กร หากยังมีส่วนที่ต้องปฏิบัติให้ต่อเนื่องและครบถ้วนเพื่อให้บริษัทฯ มีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จากการวัดระดับความสอดคล้องและการปฏิบัติอย่างได้ผลพบว่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.30 คิดเป็น 86.04%

หลักการ	1					2								3							4							
คำถาม	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8
ผลการศึกษา	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5

หลักการ	5					6							7							8							ค่าเฉลี่ย	%
คำถาม	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7				
ผลการศึกษา	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4.30	86.04%	

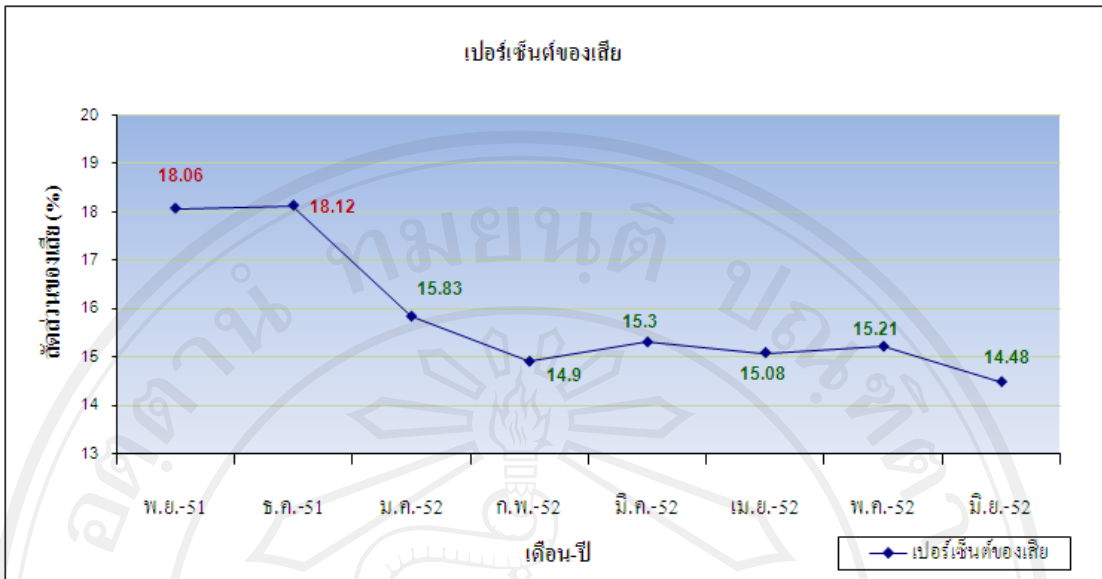
ตารางที่ 6.1 แสดงผลการศึกษาด้านการจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิด ISO 9000 : 2000



รูปที่ 6.1 แสดงกราฟสรุปหลักการจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิด ISO 9000 : 2000

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสียและเพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนปรับปรุงกระบวนการผลิตในเดือนพฤศจิกายน และเดือนธันวาคม 2551 ทางโรงงานมีค่าสัดส่วนของเสียคิดเป็น 18.09% เมื่อเทียบกับผลหลังจากการปรับปรุงกระบวนการผลิตในเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน 2552 ทางโรงงานมีค่าสัดส่วนของเสียเหลือ 15.13% ซึ่งถือว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยค่าสัดส่วนงานที่เสียในแต่ละเดือนสามารถแสดงเป็นกราฟเพื่อให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น โดยแสดงไว้ดังรูปที่ 6.2



รูปที่ 6.2 แสดงกราฟสัดส่วนของของเสียตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2551 ถึงเดือนมิถุนายน 2552

สรุปผลเปรียบเทียบก่อนและหลังจากการนำแนวทางการปรับปรุงไปปฏิบัติ

หัวข้อ	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง	ผลที่เกิดขึ้น
1. การปฏิบัติงานของพนักงานแผนกเคลือบ	ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน แต่ละคนทำงานตามความถนัด เนื่องจากไม่มีการระบุชัดเจนใน Work Instructions	มีการปรับค่าควบคุมและวิธีการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องใน Work Instructions ให้ชัดเจน	พนักงานเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
2. การตรวจสอบ LLDPE ที่รับเข้าและที่ผลิตเอง	มีการตรวจสอบไม่ครอบคลุม โดยเน้นวัดค่าหนา - บางของฟิล์มแต่ไม่กำหนดจุดที่วัดชัดเจนทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจ	มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดความง่ายในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ	ป้องกันการรับวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต
3. การทบทวนวิธีการปฏิบัติงาน	พนักงานไม่ได้รับการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	พนักงานได้รับการอบรมเพื่อทบทวนเรื่องวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	พนักงานมีความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องส่งผลให้ของเสียลดลง

การอภิปรายผล

หากพิจารณาตามทฤษฎีและแนวคิดคุณภาพ (ประสงค์ ประณีตพลกรังและคณะ, 2547) จะเห็นได้ว่า คุณภาพเป็นลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งมีความสามารถทำให้เกิดความพอใจหรือตอบสนองความต้องการ จะเห็นได้ว่า กระบวนการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ บริษัทฯ ให้ความสำคัญถึงความต้องการของลูกค้าโดยละเอียด มีการกำหนดนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ รวมถึง KPI ที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน การจัดแบ่งกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานและสัมฤทธิ์ผลในผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ และคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการตัดสินใจบนพื้นฐานการวิเคราะห์อย่างมีหลักการ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ส่งมอบ ช่วยส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัท

ส่วนที่ 1 เมื่อนำแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันของบริษัทฯ พิจารณาเปรียบเทียบกับหลักการแนวคิด ISO 9000 : 2000 สรุปได้ว่าบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งจากการนำระบบมาตรฐานนี้มาใช้ และมีกระบวนการสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานทุกประการ ดังนี้

1. ในด้านการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer-Focused Organization) บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในด้านความเป็นองค์กรที่เน้นลูกค้า โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. มีความเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า โดยกำหนดรายละเอียดความต้องการของลูกค้าไว้ใน Product Approved Paper

3. มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องสอดคล้องกับการตอบสนองความคาดหวังขององค์กร บุคลากร ชุมชนและสังคม

4. มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

5. มีการดำเนินความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

จากการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าดีขึ้น ช่วยลดความกดดันในกระบวนการทำงาน และการเติบโตของบริษัทอย่างต่อเนื่องจากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายขึ้นทุกปี สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักส์ คือ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวดเร็วมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานฝ่ายขายมากขึ้น

2. ในด้านการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)

บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จตามหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ โดยมีการปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยมีการตื่นตัวอยู่เสมอเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. มีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมบริหาร คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้ง KPI Incentive เป็นตัวกำหนดเงินรางวัล
3. มีการทบทวนการจัดสรรทรัพยากร จากการประชุม Management Review
4. มีการตั้งเป้าหมายท้าทายขึ้นทุกปี ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. ด้านการฝึกอบรม บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกตลอดทั้งปี
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มี การกำหนด Job Description
7. บริษัทฯ มีการสร้างค่านิยมด้านความร่วมมือของบุคลากร และกำหนดเรื่องจริยธรรม เป็นคุณค่าองค์กรข้อแรกๆ ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดถือ

การปฏิบัติตามหลักการ พบว่า ผลการปฏิบัติที่ครบถ้วนตามหลักการส่งผลให้พนักงานรับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์การทำงาน ทำให้มีการตัดสินใจได้ดีขึ้น บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียดและพนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเกือบทั้งหมด สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดัคฯ คือ พบว่ามีบรรยากาศการทำงานในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น พนักงานยินดีที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

3. ในด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จตามหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยมีการปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. องค์กรยอมรับความสามารถของพนักงานและบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. มีการสร้างกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม ด้านความคิดเห็นและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น 5S กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) มีโครงการเก็บเสียง โดยพนักงานสามารถเสนอการปฏิบัติงานที่ป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้
3. มีการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทการมีส่วนร่วมของพนักงาน
4. พนักงานมีความตระหนักในความเป็นเจ้าขององค์กร

5. กลุ่มพนักงานได้มีการสอนงานแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในกลุ่มพนักงานต่าง ๆ อย่างเป็นอิสระ

6. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองโดยเป้าหมายที่กำหนด

7. มีการประเมินผลงาน โดยรวมเอาผลงานความคิดสร้างสรรค์ไว้ด้วยกัน โดยการปรับปรุงคุณภาพจะมีทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายหน่วยงานวัดผลโดย KPI

บริษัทฯ ได้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามหลักการข้อนี้ ผลการปฏิบัติตามหลักการอย่างครบถ้วนส่งผลให้บรรลุเป้าหมายเกือบทั้งหมด พนักงานภูมิใจและเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมาพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักส์ คือ พนักงานทราบบทบาทของตนเองชัดเจนมากขึ้น มีอำนาจต่อรองกับลูกค้ามากขึ้นจากการได้รับการฝึกอบรม และภาคภูมิใจในหน้าที่งานของตน รวมไปถึงมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นด้วย

4. ในด้านการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

บริษัทฯ สามารถบรรลุตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. มีการกำหนดกระบวนการบริหารงานขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการกำหนด Business Flow และผังองค์กรชัดเจน

2. มีการชี้บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์ในแต่ละกระบวนการ กำหนดเป็น Work Procedures ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การกำหนดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานโดยบังชี้ผลที่ได้จากกิจกรรมและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. มีการกำหนดจุดเชื่อมโยงหรือจุดประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำสัญญาซื้อ – ขาย กำหนดเกณฑ์การตรวจสอบและเกณฑ์การตรวจรับชัดเจน

5. ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งกับปัจจัยป้อนเข้าและระบบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้า บริษัทฯมีโปรแกรมการ Audit Supplier มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้า

การปฏิบัติตามหลักการฯ อย่างครบถ้วน พบว่า สามารถลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดการสูญเสีย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมาพร เทพ

วิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย
กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักส์ คือ มีการจัดสรรทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมาก
ขึ้น สามารถลดปริมาณงานที่ซ้ำซ้อน

5. ในด้านการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยปฏิบัติตาม
หลักการดังนี้

1. บริษัทฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน โดยกำหนดร่วมกับ
ผู้บริหารทุกท่าน
2. การวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดเป็นผังองค์กรถูก
กำหนดขึ้นให้บรรลุผลที่ตั้งไว้และได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น ๆ
3. มีการสร้างความเข้าใจและให้เกิดความตระหนักในระบบความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน
ของแต่ละหน่วยงานซึ่งมีผลต่อเป้าหมายขององค์กร
4. มีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ก่อน
พิจารณาผลงานดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยอื่น ๆ ในลำดับต่อไป
5. มีการแก้ไขปัญหาขององค์กร ณ จุดใด ๆ โดยมองผลสืบเนื่องจากจุดอื่น ๆ ตาม
ระบบความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน

บริษัทฯ สามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างดี พบว่ามีการทำงานเชื่อมโยงของแต่ละ
กระบวนการอย่างเป็นระบบ การประสานงานดีขึ้น ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ สอดคล้อง
กับการศึกษาของปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000
มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักส์ คือ เป้าหมายของฝ่ายขายสัมฤทธิ์ผลได้
ดีขึ้น ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายงานอื่นมากขึ้น อันเป็นผลจากกระบวนการทำงานที่มีเป้าหมาย
สอดคล้องไปสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน

6. ในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จตามหลักการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จากการปฏิบัติตาม
หลักการดังนี้

6. มีการกำหนดนโยบายองค์กร ให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แต่ละหน่วยงาน
เน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีทีมในการแก้ไขปัญหาในลักษณะถอนรากถอนโคน
7. มีการกำหนดแผนการประเมินผลงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

8. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยป้อนเข้าและกระบวนการดำเนินการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

9. มีการจัดอบรมวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงาน ฝึกอบรมและสอนงานตาม Work Procedures และ Work Instructions

10. มีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดตั้งทีมคุณภาพ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบ Root Cause Eradication Process ในการหาและกำจัดสาเหตุรากฐานที่แท้จริง ใช้ PDCA ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมและสอนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ระบบ Kaizen และ Six sigma ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ปัญหา และป้องกันการเกิดซ้ำ ถือว่าปฏิบัติได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด

ภายใต้หลักการด้านนี้ พบว่า ทำให้ของเสียที่เกิดจากความผิดพลาดลดลง มีการตั้งเป้าหมายประเมินผลทำงาน กำหนดแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักท คือ พบว่าประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น และพนักงานมีความพึงพอใจในผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นด้วย

7. ในด้านการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)

บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จตามหลักการการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. มีระบบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในโปรแกรม Axapta ของระบบ ERP สามารถทวนสอบความถูกต้องได้
2. มีระบบสารสนเทศที่ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ
3. มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ บริษัทฯ มีการนำ Statistical Process Control มาใช้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นที่ต้องใช้ในแต่ละส่วนงาน
4. บริษัทฯ มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของข้อมูลเชิงสถิติ ซึ่งมีพื้นฐานใกล้เคียงความจริงมากกว่าข้อมูลเชิงความคิดเห็นที่ไม่แน่นอนส่วนมากใช้ในระดับหัวหน้างานและผู้บริหาร
5. การตัดสินใจทุกครั้งของผู้บริหารประกอบกันทั้งการวิเคราะห์และประสบการณ์

บริษัทฯ ประสบความสำเร็จที่น่าพึงพอใจ หลังจากที่ได้มีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาช่วยในการรวบรวมข้อมูล เก็บสถิติผลการดำเนินงานตามลักษณะงานของแต่ละฝ่าย มีระยะเวลาการจัดเก็บชัดเจน การบันทึกและรายงานผลเป็นในรูปสถิติ เพื่อประโยชน์ในการติดตาม และประเมินผลของผู้บริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมพร เทพวิวัฒน์จิต (2546) เรื่อง ผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดัคส์ คือ พบว่าโดยภาพรวมพนักงานฝ่ายขายให้ความสำคัญต่อการใช้สถิติ ข้อมูลประวัติขายเดิม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานการตัดสินใจและตรวจสอบคุณภาพ อย่างไรก็ตาม สถิติข้อมูลที่ใช้ยังคงเป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการทำงานมากกว่าการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

8. ในด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จตามหลักการด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. บริษัทฯ มีการเลือกสรรผู้ส่งมอบที่มีความสำคัญต่อองค์กร เน้นด้านคุณภาพเป็นหลัก มีการประเมินผู้ขายใช้หลัก CQD (Cost, Quality & Delivery Performance) มีการ Audit จัดทำ Approved Vendor List

2. บริษัทฯ เลือกผู้ส่งมอบที่จะเป็น Partner ระยะยาวกับบริษัทฯ ได้ เพื่อความสม่ำเสมอด้านคุณภาพ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันทั้งสองฝ่าย แบบ Win – Win มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เติบโตและพัฒนาไปด้วยกัน

3. บริษัทฯ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ส่งมอบ คือ มีการทำข้อตกลงซื้อขายสินค้าเป็นลายลักษณ์อักษร (Contract Agreement) ใบบเสนอราคา ใบสั่งซื้อ Specifications พร้อมระบบการตรวจติดตามผู้ส่งมอบ มีระบบการประเมินผู้ส่งมอบ และสื่อสารเพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนา

4. บริษัทฯ มีความร่วมมือกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บุคลากร หรือกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

ภายใต้หลักการด้านนี้ บริษัทฯ บรรลุผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ องค์กรสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งให้กับลูกค้า และสามารถสอบกลับข้อมูลได้ มีกิจกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ คือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ร่วมกัน คำนึงถึงคุณภาพ และระยะเวลาการส่งมอบ จากการปฏิบัติดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ สามารถบรรลุผลในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ สอดคล้องกับการศึกษาของปฐมพร เทพ

วิวัฒน์จิต (2546) เรื่องผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับระบบงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโปรดักส์ คือ หลังจากนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้พบว่าบริษัท บรรลุผลในสิ่งที่ลูกค้าต้องการและผู้ส่งมอบก็ยินดีให้ความร่วมมือในการรักษาคุณภาพวัตถุดิบและ อุปกรณ์ เพราะต่างตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน

กล่าวได้ว่าบริษัท ปฏิบัติตามหลักการได้ครบถ้วนและได้ผลดีเกือบทั้งหมด โดยให้ความสำคัญกับทั้ง 8 หลักการตามกรอบแนวคิด ISO 9000 : 2000 โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการดำเนินการและปรับปรุงพัฒนาในด้านบุคลากร ทรัพยากรด้านอื่น ๆ และได้นำระบบ ISO 9001 : 2000 GMP & HACCP และ BRC/IoP มาปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพโรจน์ มีทวี (2542) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 พบว่า การบริหารระบบคุณภาพ ISO 9001 ในองค์กรเริ่มจากการตรวจสอบและวางแผนการออกแบบ พัฒนาระบบ การนำไปปฏิบัติจริงและ ทบทวนระบบซึ่งการที่ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนอย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง พนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพและให้ความร่วมมือ การติดตามและ แก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการมีงบประมาณอย่างเพียงพอ ส่งผลต่อความสำเร็จของการทำ ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสียและเพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้น อย่างมีประสิทธิภาพนั้นพบว่า ก่อนที่จะมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตสัดส่วนของเสียคิดเป็น 18.09% แต่ผลหลังจากการปรับปรุงกระบวนการผลิตในเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายนทาง โรงงานมีค่าสัดส่วนของเสียเหลือ 15.13% ซึ่งถือว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจ เกิดจากการปรับปรุงเกณฑ์ การตรวจสอบวัตถุดิบ วิธีการทำงาน กำหนดพารามิเตอร์ของเครื่องจักรให้เหมาะสม การอบรมให้ พนักงานเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และทบทวนเอกสารการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงาน อย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มผลผลิตที่ได้ ลดงานผลิตชดเชยที่ส่งให้กับลูกค้า และสามารถส่งมอบสินค้า ได้ตรงตามจำนวนและตรงตามเวลา สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญเกียรติ ดีสุขสถิต (2545) เรื่อง การวิเคราะห์ความสูญเสียของการพิมพ์นบรจภัณฑ์ พบว่าหลังจากวิเคราะห์หาสาเหตุของของ เสียที่เกิดขึ้นในโรงงาน จัดทำเกณฑ์การตรวจสอบวัตถุดิบ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำ แผนผังกระบวนการและควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต จัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน จัดตั้งทีมงานตรวจติดตาม การเทียบเครื่องมือวัด การจัดทำใบแสดงลักษณะงาน สัดส่วนของเสีย ลดลงจาก 17.53 เปอร์เซ็นต์ เหลือเพียง 8.65 เปอร์เซ็นต์

ข้อค้นพบ

หากพิจารณาในเชิงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิดของระบบ ISO 9000: 2000 กล่าวได้ว่า ภายในองค์กร ช่วยให้กระบวนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น คุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียอย่างเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น และระบบเอกสารดีขึ้น ภายนอกองค์กร ทำให้ลูกค้ามั่นใจในสินค้าและบริการ สามารถก้าวสู่ตลาดต่างประเทศได้ง่าย เพิ่มความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ข้อค้นพบที่ได้จากการค้นคว้าอิสระ เรื่องการจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อนของบริษัท สุทามาจิ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

ส่วนที่ 1 การจัดการคุณภาพตามกรอบแนวคิดของระบบ ISO 9000 :2000 มีดังนี้

หลักการที่ 1 บริษัทฯ มีจุดแข็งในด้านการกำหนดนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ที่ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้ามีการสื่อสารให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็น KPI ขององค์กร จะพบว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า

หลักการที่ 2 บริษัทฯ มีจุดแข็งในด้านการเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทำให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการเน้นการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีโอกาสเติบโตไปพร้อมกับองค์กร แต่บริษัทฯ ยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงในด้านการจัดทำ Job Description ที่ยังไม่มีการจัดทำสำหรับตำแหน่งที่ตั้งขึ้นมาใหม่

หลักการที่ 3 บริษัทฯ มีจุดแข็ง คือ พนักงานตระหนักถึงความเป็นเจ้าของขององค์กร ให้ความร่วมมือในการร่วมกิจกรรมของบริษัทฯ โดยพนักงานเสนอการปฏิบัติงานที่ป้องกันการสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน แต่ยังมีจุดที่ต้องปรับปรุงคือ การทวนสอบการปฏิบัติงานของพนักงานควรจัดให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

หลักการที่ 4 บริษัทฯ มีจุดแข็งในด้านการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผังองค์กรและ Business Flow ชัดเจนในการบริหารทรัพยากรและกิจกรรมในแต่ละกระบวนการ มีการกำหนดการชี้บ่งสถานะผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตั้งแต่การรับวัตถุดิบถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

หลักการที่ 5 บริษัทฯ มีจุดแข็ง คือ มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานชัดเจน จากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน มีการวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน กำหนดเป็นผังองค์กรเพื่อให้บรรลุผลที่ตั้งไว้

หลักการที่ 6 บริษัทฯ มีจุดแข็ง คือ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการพิจารณาจัดอบรมเพิ่มเติมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ เสมอ ๆ

หลักการที่ 7 บริษัทฯ มีจุดแข็ง คือ มีระบบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลมีความถูกต้องสามารถทวนสอบได้ มีการใช้ Statistical Process Control ในการวิเคราะห์วัตถุดิบที่รับเข้า และกระบวนการผลิต และการตัดสินใจทุกครั้งของผู้บริหารประกอบกันทั้งการวิเคราะห์และประสบการณ์

หลักการที่ 8 บริษัทฯ มีจุดแข็ง คือ มีการคัดเลือกผู้ขายที่มีความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพเป็นหลัก มีการประเมินผู้ขายใช้หลัก CQD และมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับผู้ส่งมอบ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสียและเพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหา โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และพร้อมให้การสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม ให้ความรู้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ทำให้สามารถลดของเสียได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

หากประเมินจากผลการศึกษาค้นคว้า บริษัท สุทามาภิ (ประเทศไทย) จำกัด ได้พัฒนาจุดแข็งของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น โดยอาศัยระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 แต่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องยังต้องดำเนินการต่อ ดังนั้น การที่จะสร้างความได้เปรียบขององค์กรอย่างยั่งยืน ต้องทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จึงจะสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Innovation) เพื่อฉีกหนีคู่แข่งได้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อน ของบริษัท สุทามาภิ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสีย มีดังต่อไปนี้

11. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับตำแหน่งที่ตั้งขึ้นมาใหม่ควรมีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน

12. การมีส่วนร่วมของบุคลากร จากผลการศึกษาสังเกตเห็นว่า การบันทึกเอกสารในแต่ละส่วนงานสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบแต่การทวนสอบงานยังเกิดขึ้นไม่สม่ำเสมอ ควรมีการทวนสอบงานอย่างสม่ำเสมอ

13. การใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ พนักงานในระดับปฏิบัติการ มีความรู้ในด้านข้อมูลในระดับใช้ได้ แต่ยังต้องปรับปรุงในด้านการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

14. การวิเคราะห์กระบวนการที่ทำให้เกิดของเสีย พบว่า ปัญหาที่ทำให้เกิดของเสียเป็นจำนวนมาก เกิดจากกระบวนการเคลื่อน คือ फिल्मยับกั้นแกน फिल्मยับ และความหนา – บางไม่สม่ำเสมอ ส่วนหนึ่งเกิดจากวิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากไม่เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง การขาดการเฝ้าระวังในกระบวนการทำงาน และ เกณฑ์การตรวจสอบไม่ชัดเจน ควรได้รับการปรับปรุงและทบทวนวิธีการทำงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เรื่องการประเมินความเสี่ยงพบว่าบางขั้นตอนของการปฏิบัติงานยังไม่ครอบคลุม ซึ่งควรจะวิเคราะห์ปรับปรุงต่อไป และพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนยังต้องปรับปรุงในการวิเคราะห์ปัญหา ควรนำ Statistical Process Control และ Six Sigma มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ

สำหรับประเด็นอื่น ๆ ที่ได้จากการศึกษา การจัดการคุณภาพบรรจุภัณฑ์ชนิดอ่อน ของ บริษัท สุทามาจิ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 7 ท่าน ได้มีประเด็นที่น่าสนใจที่ควรจะศึกษาเพิ่มเติมสำหรับบริษัทฯ ในอนาคตต่อไป ดังนี้

1. ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) มาใช้ในองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ข้อมูลสามารถนำมาใช้ครอบคลุมได้ทั้งองค์กร
2. ศึกษากระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดศักยภาพของบริษัทฯ ไปสู่นักคิดได้อย่างต่อเนื่อง