

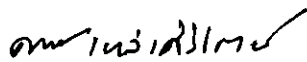
วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการนำองค์กร
ของบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

บัณฑิต พงศ์พิริยะกาญจน์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

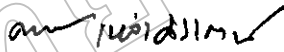
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ บัณฑิต พงศ์พิริยะกาญจน์ จบปีนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

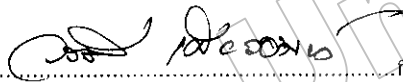


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์



.....ประธาน
(ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์)

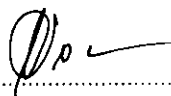


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิเศษ)



.....กรรมการ
(ดร.สมศรี สิริไหวประพันธ์)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัส จิตกรจ้แดง)

วันที่ 22 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2550

คำนำ

ในโลกของการแข่งขัน การปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยเป้าหมายหลัก คือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะทำให้องค์กรยืนหยัด และ เจริญก้าวหน้าในอุตสาหกรรมที่เราแข่งขันอยู่ การรักษาและปรับปรุงระบบ รวมทั้งการประกัน คุณภาพในทุกส่วนของการผลิตด้วยตนเอง ก่อนที่จะส่งให้กระบวนการถัดไปจนระบบการประกัน คุณภาพนั้น ๆ น่าเชื่อถือ ในสายตาของลูกค้าถือเป็นประกันคุณภาพชนิดหนึ่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กร เพื่อเพิ่มผลผลิต และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นั้น มีมากมายในปัจจุบัน แต่เครื่องมือที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนา และสามารถ ลดระยะเวลาที่ใช้ ในการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ มีอยู่ไม่กี่วิธี วิธีที่ได้รับการยอมรับอย่าง กว้างขวาง วิธีหนึ่งคือ การรักษาวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า Best Practices ซึ่งเป็นการ เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้ว หรือผู้ที่ทำได้ดีกว่า แล้วนำแนวทางนั้นมา ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ภายใต้กรอบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ ได้นำมาเป็นเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยใช้มุมมองเชิงระบบที่เชื่อมโยงกัน 7 หมวดดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

กรณีศึกษาฉบับนี้เลือกศึกษาการนำองค์กร โดยเน้นที่การสื่อสารและผลการดำเนินการ ขององค์กรเพื่อศึกษาว่า ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร การให้อำนาจตัดสินใจ และ การจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการ สื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่าง จริงจังในเรื่องการให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงานอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งได้พัฒนาระบบประกันคุณภาพ QA Network ขึ้นเป็นบริษัทแรกในโลกซึ่งจากระบบดังกล่าวนี้เองยังเป็นที่ยอมรับของบรรดา Supplier ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ว่าเป็นระบบประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือไม่มีของเสียเกิดขึ้น และเป็นที่มาของการกำหนดเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์ หรือ Zero Defect ในเรื่องของคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบให้ลูกค้าของบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

อย่างไรก็ตามความสำเร็จในกระบวนการประกันคุณภาพ QA Network ของบริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญในด้านอื่น ๆ ด้วย

ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งมั่นของบริหารและพนักงาน การร่วมกันรับรู้และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้รถยนต์ อันมีรถยนต์ที่บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตโดยทั้งหมดนี้เกิดขึ้นไม่ได้เลย ถ้าไม่มีพนักงานที่มีคุณภาพมีระเบียบวินัยในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันของธุรกิจระดับโลก ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เอง

จึงเป็นที่มาของการศึกษาในเรื่องของ การนำองค์กร ว่ามีวิธีการสื่อสารอย่างไร ที่จะให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถนำ QA Network ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจุดสุดท้ายคือ ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง

ประกาศคุณูปการ

ผู้จัดทำ Good Practice นี้จะไม่ประสบความสำเร็จ และทำงานได้อย่างลุล่วงเลย ถ้าหากขาดการสนับสนุนและการให้ข้อมูลต่าง ๆ ในวิธีการบริหารจัดการที่ฉบับนี้

ดังนั้น ผู้จัดทำจึงใคร่ขอขอบพระคุณผู้ที่ช่วยเหลือและให้ข้อมูลในวิธีการบริหารจัดการที่ฉบับนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. พานิช เหล่าศิริรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำ ปรึกษา แนวทางการจัดทำ และให้ความรู้เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโครงการขึ้นนี้

ขอขอบคุณ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม และคณะผู้บริหารที่ให้ความรู้และช่วย แนะนำปรับปรุงงานนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พี่ ๆ ใน HRM 5 ที่ช่วยเหลือและประสานงานในการดำเนินการสื่อสารต่าง ๆ กับอาจารย์

บันทึก พงศ์พิริยกาญจน์

46920565: สาขาวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด/ การบริหารจัดการที่ดี/ การนำองค์กร

บัณฑิต พงศ์พิริยะกาญจน์: วิธีการบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาการนำองค์กร ของบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด (GOOD PRACTICES: LEADING THE ORGANIZATION IN CASE OF SIAM TOYOTAMANUFACTURING.,LTD). อาจารย์ที่ปรึกษา: พานิช เหล่าศิริรัตน์, Ph.D., 66 หน้า. ปี พ.ศ. 2550.

กรณีศึกษาฉบับนี้ เป็นกรณีศึกษาการนำองค์กร ของ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด โดยยึดแนวทางตามกรอบค่านิยมการที่เป็นเลิศตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อศึกษาว่า บริษัทฯ ดำเนินการการนำองค์กรอย่างไร ที่ใช้เครื่องมือทางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการให้อำนาจ หรือการกระจายอำนาจ การจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดี และมุ่งมั่นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ

จากการศึกษาพบว่าในช่วงปี 2004 บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด มีความท้าทายที่เกิดขึ้นคือ บริษัทแม่คือ Toyota ที่ประเทศญี่ปุ่น ได้เลือกให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อการพาณิชย์ในภูมิภาคนี้ ทำให้บริษัทฯ จำเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมตัวรับการผลิตรถที่สูงขึ้นถึง 3 เท่าตัว และเครื่องมือสำคัญที่ใช้คือ ระบบประกันคุณภาพ Q/A Network ที่เน้นให้สายการผลิตมีการประกันคุณภาพด้วยตัวเอง หรือ ที่เรียกว่า Quality Build in Line และสามารถบริหารการใช้เครื่องมือดังกล่าวจนประสบความสำเร็จและสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งความท้าทายนั้นมาได้

เหนือสิ่งอื่นใดคนในองค์กรก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต ดังนั้น Good Practices ที่เกิดขึ้นคือ ผู้นำในองค์กรของสยามโตโยต้า ใช้วิธีการสื่อสารอย่างไร ให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกับ และร่วมมือร่วมใจรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สิ่งที่คุณศึกษาได้เรียนรู้คือ การสื่อสารจะเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดคือ ก่อนอื่นผู้นำจำเป็นต้องสร้างค่านิยมร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท ร่วมกันเสียก่อน ต่อจากนั้นปัจจัยที่จำเป็นคือ

1. ความเข้าใจของพนักงาน ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่
2. ความเข้าใจของพนักงานในเงื่อนไขในธุรกิจ
3. ต้องให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการคิดและรับรู้ความเปลี่ยนแปลง

และด้วยปัจจัยทั้ง 3 นี้เองที่ทำให้เกิดความไว้วางใจอันจะนำไปสู่ ความร่วมมือ ร่วมใจเพื่อ ไปให้ถึงจุดหมายร่วมกันทั้งบริษัท และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

โดยสรุป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือ มีภาวะการแข่งขันเกิดขึ้น จะต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ ในการดำเนินการเพื่อเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือหรือระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อไว้รับมือกับความเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะว่า การสื่อสารที่ดีจะเป็นจุดของการปรับตัวที่จะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปนั่นเอง

46920565: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: CHANGE/ COMMUNICATION/ SIAM TOYOTA INDUSTRY CO. LTD.

BUNDIT PONGPIRIYAKAN: GOOD PRACTICES: LEADING THE
ORGANIZATION IN CASE OF SIAM TOYOTAMANUFACTURING.,LTD. ADVISOR:
PHANIT LAOSIRIRAT, Ph.D., 66 P. 2007.

This research was a case study on the organizational leadership in Siam Toyota Industry Co., Ltd. based on National Quality Award regulation of excellence framework. The aim of this study was to investigate on how the company organized its internal leadership using communication tools enhancing power distribution and employee inducement to prepare for the coming changes which led to better business effect and emphasized on customer's satisfaction.

It was found that in 2004 Siam Toyota Industry Co., Ltd was challenged by being assigned from its head quarter in Japan to be production base for commercial car in Southeast Asia region. This made the company alter its administration system coping with the 3-time increasing of production. The important tool used for coping this was Q/A Network generating Quality build in Line. In addition, the company was able to use Q/A Network effectively and was able to overcome that challenging duration.

On top of that, human resource was a significant production factor; therefore, the good practices happened in Siam Toyota Industry Co., Ltd. was on how the internal leader applied communication strategy to generate employee's acceptance for the change. It was significant that communication was the starting point for the change management. The concept was that before having anything done the leader needed to create the sense of sharing between the employees and the company which needed employees' understanding on

1. their jobs
2. business conditions
3. idea sharing and changing acknowledgement

The outcome of these three factors was the trust which would lead to the cooperation, participation resulting in the organizational and personal success.

In summary, competent leader was needed when any change was going to happen. Moreover, effective tool (s) or/and system were also necessary for coping with the change. However, an organization needed efficient communication because it was adjustment point leading to successful performance.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการนำองค์กรของบริษัท สยามโตโยต้า	
อุตสาหกรรม จำกัด.....	1
ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร.....	9
ความท้าทายต่อองค์กร.....	17
การเตรียมความพร้อมของระบบ เพื่อรับความท้าทาย.....	21
ผลจากความมุ่งมั่น.....	34
การสร้างสภาพจิตใจแก่ลูกค้า.....	36
การบริหารการสื่อสารภายในองค์กร.....	48
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	57
บทสรุป.....	62
บรรณานุกรม.....	63
ภาคผนวก.....	64
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	66

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงรางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ.....	8
2 ชนิดของข้อร้องเรียนแยกตามลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ.....	38
3 มาตรฐานระยะเวลาการดำเนินการ.....	39

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แผนผังการดำเนินงานธุรกิจและกิจกรรมการพัฒนาริษัทอย่างต่อเนื่อง	2
2 แผนที่ตั้งโรงงาน	3
3 แยกประเภทโรงงาน	4
4 ผลิตภัณฑ์ เครื่องยนต์ดีเซลและแก๊สโซลีน	4
5 ภาพแสดงลูกค้าต่างประเทศ	6
6 การเจริญเติบโตของบริษัท	6
7 การตอบแทนสังคม	7
8 แผนภูมิ แนวคิดวิธีโตโยต้า	9
9 แผนภูมิแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพ	10
10 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย	10
11 แนวทางการ Deployment	11
12 การกำหนดแผนกลยุทธ์	11
13 แผนกลยุทธ์	12
14 กระบวนการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	13
15 การสื่อสารนโยบายจากบนลงล่าง	14
16 การทบทวนนโยบายคุณภาพ	15
17 การกระจายนโยบาย	17
18 ความสมบูรณ์ในกระบวนการ	22
19 กิจกรรม QA-Network	22
20 การป้องกันปัญหาคุณภาพ	24
21 กิจกรรมส่งเสริมด้านคุณภาพ	26
22 ผลกระทบจากกระบวนการ	28
23 ตารางประเมินระดับการหลุดของปัญหาใน QA Network	31
24 ตารางประเมินระดับการหลุดของปัญหาใน QA Network	32
25 การดำเนินกิจกรรม QA- Network	33
26 อัตราส่วนการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าทันเวลา	34
27 ข้อร้องเรียนของลูกค้า	35

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
28 ข้อร้องเรียนของลูกค้า (เพลากลาง)	35
29 ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ	36
30 ระบบการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า	37
31 ระบบการติดตามการแก้ไขปัญหา	39
32 การตอบสนองข้อร้องเรียน	40
33 การวิเคราะห์ข้อร้องเรียนในปี ค.ศ. 2005	40
34 การกำหนดกิจกรรมคุณภาพ	41
35 ผลดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	42
36 ตัวอย่างแบบฟอร์มการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	43
37 ผล PP100 ในปี พ.ศ. 2548	44
38 ผล Pleased and Delighted Ratings ในปี พ.ศ. 2548	44
39 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลและแนวทางสู่การปรับปรุง	45
40 แสดงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร	55
41 แสดงตารางความถี่ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	56
42 แสดงตารางการสื่อสาร แบบเป็นทางการ	57
43 กระบวนการเพิ่มคุณค่าเพื่อลูกค้า	58
44 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	60
45 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	61