

## วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการนำองค์กรของ บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทดำเนินธุรกิจแบบโรงงาน อุตสาหกรรมหนักขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงสำหรับการผลิตเครื่องยนต์ครบวงจร โดยปัจจุบันได้รับความไว้วางใจจากบริษัทแม่ โตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ให้เป็นฐานการผลิตเครื่องยนต์สำหรับตลาดในประเทศไทยและส่งออกต่างประเทศ โดยมีนโยบายใช้ชิ้นส่วนในประเทศ 100% ในการผลิต ซึ่งทำให้เกิดการสร้างงานในประเทศอย่างมาก และในอนาคตก็จะได้เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและวิจัยชิ้นส่วนเครื่องยนต์สำหรับรถยนต์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของรถยนต์ต่อไป

### ประวัติ

บริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2530 โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย และบริษัท โตโยต้ามอเตอร์คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น มีทุนจดทะเบียน 850,000,000 บาท ภายใต้การส่งเสริมการลงทุนโดยคณะกรรมการ BOI เริ่มดำเนินการที่โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง โดยเริ่มจากการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลรุ่น 2L สำหรับรถกระบะ โตโยต้าไฮลักส์ไมตี้เอ็กซ์

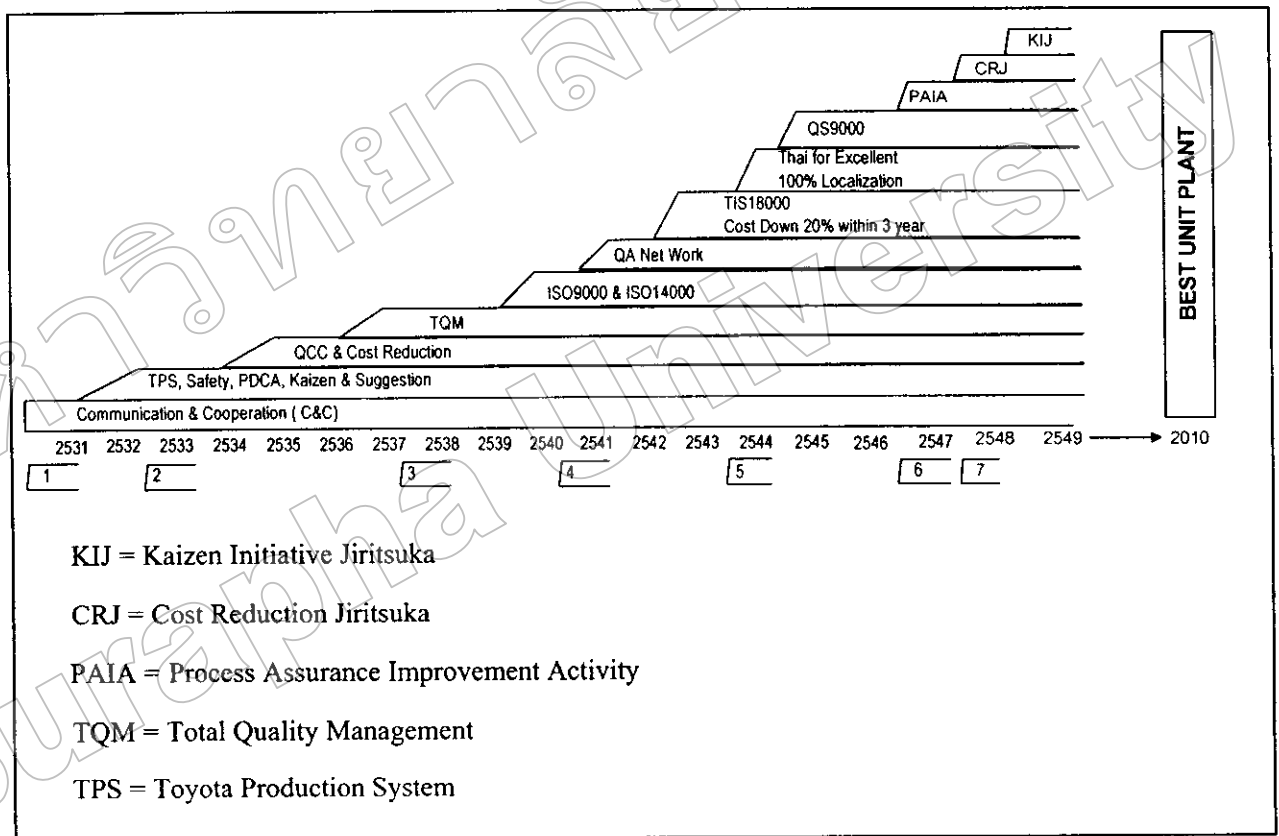
จากนั้นในปี พ.ศ. 2536 มีโครงการความร่วมมือระหว่างสามบริษัทรถยนต์รายใหญ่ของประเทศ ได้แก่ โตโยต้า ฮีโน่ และนิสสัน ในการผลิตชิ้นส่วนแลกเปลี่ยนกันระหว่างบริษัททั้งสาม จึงได้ขยายกิจการและตั้งโรงงานขึ้นอีกแห่งที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครเป็นโรงงานผลิตเสื้อสูบเหล็กหล่อ ซึ่งใช้เทคโนโลยีการหล่อโลหะที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงในการผลิต

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้ย้ายโรงงานประกอบเครื่องยนต์ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง มาอยู่ที่เดียวกันกับโรงงานผลิตเสื้อสูบเหล็กหล่อ ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร และในปีเดียวกันนี้ ได้เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศขึ้น ทุกบริษัทได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง จากภาวะวิกฤตดังกล่าว แต่ด้วยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในบริษัท ในการร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงประสิทธิภาพงานทำให้บริษัทฝ่าวิกฤตในครั้งนั้นมาได้

หลังจากนั้น บริษัทฯ ได้ขยายการผลิต โดยเริ่มผลิตเพลากลางในปี พ.ศ. 2543 และสร้างโรงงานใหม่เพื่อผลิตฝาสูบอูมิเนียมในปี พ.ศ. 2546 ปัจจุบันบริษัท สยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด มีการเติบโตขึ้นทั้งในด้านขนาดบริษัท ยอดขาย และตลาดลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งมียอดขายเท่ากับครึ่งหนึ่งของยอดขายทั้งหมด นอกจากนี้ บริษัท สยามโตโยต้า

อุตสาหกรรม จำกัด ยังเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ (Innovative International Multi-Purpose Vehicle: IMV) ซึ่งเป็นโครงการของโตโยต้าในการที่จะใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์และส่งออกไปทั่วโลก

เหตุผลประการหนึ่งในการที่บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรม จำกัด ได้รับเลือกให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ IMV ก็คือ การที่บริษัทมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวทางของระบบการผลิตโตโยต้า (Toyota Production System) นอกจากนี้ยังมีเครือข่าย Supplier ที่มีศักยภาพและมีความมั่นคง สามารถรองรับโครงการต่าง ๆ ที่จะเข้ามาในอนาคตได้ ดังแสดงในแผนผังการพัฒนารายอย่างต่อไปนี้จนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 1 แผนผังการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมการพัฒนารายอย่างต่อไปนี้

1. กรกฎาคม พ.ศ. 2530 จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัท
2. กรกฎาคม พ.ศ. 2532 เริ่มการผลิตรถยนต์ซีเซลที่โรงงานลาดกระบัง
3. มิถุนายน พ.ศ. 2537 เริ่มการผลิตเสื้อสูบเหล็กหล่อที่โรงงานในนิคมฯอมตะนคร

4. สิงหาคม พ.ศ. 2540 ย้ายโรงงานผลิตเครื่องยนต์จากนิคมฯลาดกระบังมาอยู่ที่นิคมฯ

อมตะนคร

5. พฤศจิกายน พ.ศ. 2543 เริ่มการผลิตเพลากลาง

6. สิงหาคม พ.ศ. 2546 เริ่มการผลิตฝาสูบอลูมิเนียม

7. สิงหาคม พ.ศ. 2547 เริ่มการผลิตเครื่องยนต์รุ่น KD (ในโครงการ IMV)

ข้อมูลบริษัท

ที่ตั้ง 700/ 109, 111, 113 หมู่ 1 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ตำบลบ้านเก่า อำเภอ

พานทอง จังหวัดชลบุรี

พื้นที่ 341,400 ตารางเมตร

จำนวนพนักงาน 2200 คน

โรงงาน ประกอบด้วยโรงงาน 3 โรง ได้แก่

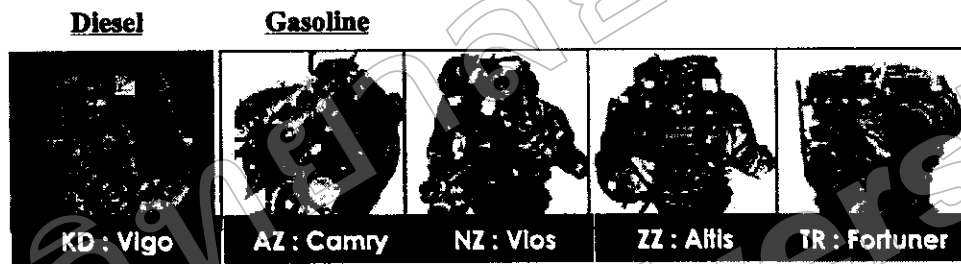
1. โรงผลิตเครื่องยนต์
2. โรงผลิตเสื้อสูบเหล็กหล่อ
3. โรงผลิตฝาสูบอลูมิเนียม



ภาพที่ 2 แผนที่ตั้งโรงงาน



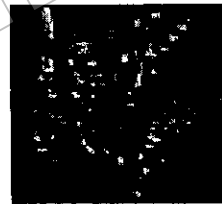
ภาพที่ 3 แยกประเภทโรงงาน



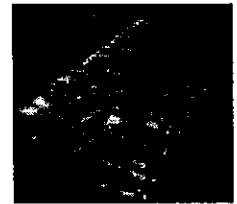
เพลากลาง สำหรับรถกระบะไฮลักส์



เสื่อสูบเหล็กหล่อ



ฝาสือบอลูมิเนียม



ภาพที่ 4 ผลิตภัณฑ์ เครื่องยนต์ดีเซลและแก๊สโซลีน

#### มาตรฐานที่ได้รับการรับรอง

ISO9001 ISO/TS 16949 ISO14001 TIS18001 OHSAS18001

มกราคม พ.ศ. 2540 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9002 ที่โรงงานผลิตเครื่องยนต์

นิคมฯลาดกระบัง จากบริษัท Lloyd's Register

มีนาคม พ.ศ. 2540 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9002 ที่โรงงานผลิตเสื่อสูบเหล็กหล่อ

นิคมฯ อมตะนคร จากบริษัท Lloyd's Register

สิงหาคม พ.ศ. 2541 ควบรวมใบรับรองมาตรฐาน ISO9002 ของทั้งสองโรงงานเป็นใบ

เดียวกัน หลังการย้ายโรงงานผลิตเครื่องยนต์มาอยู่ที่นิคมฯ อมตะนคร

พฤศจิกายน พ.ศ. 2541 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO14001 ทั้งองค์กร จากบริษัท AJA  
 มิถุนายน พ.ศ. 2544 ได้รับการรับรองมาตรฐาน มอก. 18001 ทั้งองค์กรจากสถาบัน  
 รับรองมาตรฐานไอเอสโอ

มีนาคม พ.ศ. 2546 โรงผลิตเครื่องยนต์เปลี่ยนการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพ  
 จากมาตรฐาน ISO9002 ฉบับปี 1994 เป็น ISO9001 ฉบับปี 2000

เมษายน พ.ศ. 2546 โรงผลิตเสื้อสูบลีกล้อได้รับการรับรองมาตรฐาน QS-9000  
 จากบริษัท TÜV Rheinland

กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้รับการรับรองมาตรฐาน OHSAS18001 ทั้งองค์กรจากสถาบัน  
 รับรองมาตรฐานไอเอสโอ

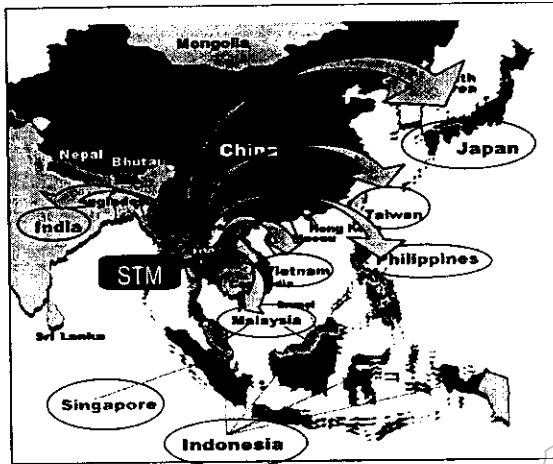
มิถุนายน พ.ศ. 2547 เปลี่ยนผู้ให้การรับรองมาตรฐาน ISO14001 จากบริษัท AJA เป็น  
 สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

มีนาคม พ.ศ. 2549 โรงผลิตเสื้อสูบลีกล้อเปลี่ยนการรับรองระบบการบริหารงาน  
 คุณภาพจากมาตรฐาน QS-9000 เป็น ISO/TS 16949 จากบริษัท TÜV Rheinland

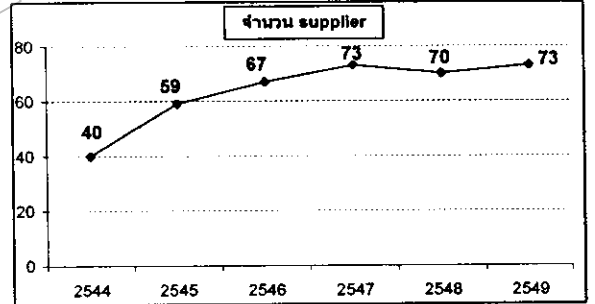
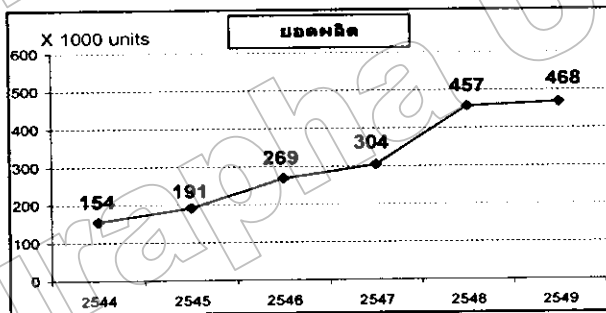
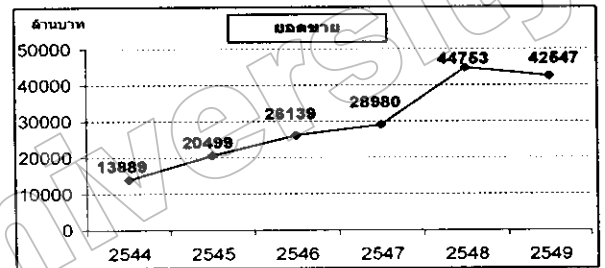
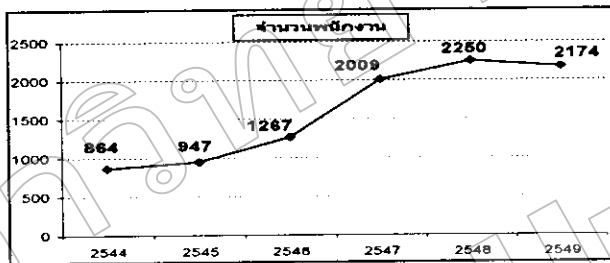
#### **ฐานการผลิตจีนผ่านและเครื่องยนต์ส่งออกทั่วโลก**

รายชื่อลูกค้า

TMT (Thailand)	TKM (India)
TMC (Japan)	Kuozui (Taiwan)
TMMIN (Indonesia)	TMCA (Australia)
ASSB (Malaysia)	TASA (Argentina)
Perodua (Malaysia)	TDB (Brazil)
TMV (Vietnam)	TDV (Venezuela)
TMP (Philippines)	TSAM (South Africa)



ภาพที่ 5 ภาพแสดงลูกค้าต่างประเทศ

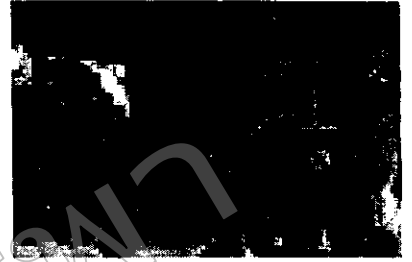
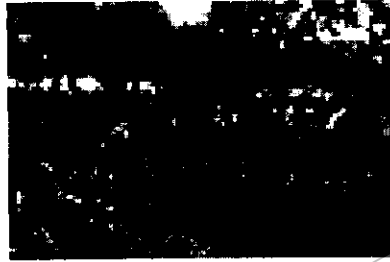


ภาพที่ 6 การเจริญเติบโตของบริษัท

## การปลูกป่า



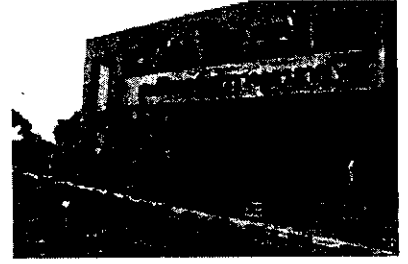
## การจัดกิจกรรมสิ่งแวดล้อมกับ โรงเรียนในชุมชนใกล้เคียง



## มอบทุนการศึกษา



## โครงการพัฒนาทักษะชีวิตให้กับนักเรียน



## ภาพที่ 7 การตอบแทนสังคม

จากการบริหารด้วยหลักการเช่นนี้ จึงทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจ และความสำเร็จโดย บริษัทฯ ได้รับรางวัลและการรับรองมาตรฐานจากภาครัฐบาล รวมทั้งสถาบัน ที่มีชื่อเสียงในระดับสากล ดังรายการที่สำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงรางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ปี	รางวัล	ได้รับจาก
2533	- โรงงานยอดเยี่ยมประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ - โรงงานยอดเยี่ยมในนิคมอุตสาหกรรม	กระทรวงอุตสาหกรรม การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
2538	- โรงงานยอดเยี่ยมในนิคมอุตสาหกรรม บางปะกง	การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
2540	- การรับรองระบบคุณภาพ (ISO 9002)	LLOYD 'S Register ประเทศ สหรัฐอเมริกา
2542	- การรับรองระบบบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อม (ISO 14001)	สถาบัน AJA ประเทศญี่ปุ่น
2542	- รางวัลสาขาการจัดการด้านความ ปลอดภัยดีเด่น (Prime Minister Industrial Award )	นายกรัฐมนตรี กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม
2544	- รางวัลดีเด่นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม - การรับรองระบบบริหารความปลอดภัย (ISO 18001)	สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO กระทรวง อุตสาหกรรม
	- รางวัลอันดับหนึ่ง ระดับจังหวัดชลบุรี โรงงาน สีขาว	กระทรวงแรงงาน และ สวัสดิการสังคม
2545	- รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง “ โรงงาน น่าอยู่น่าอาศัย “ Health Work Place”	กระทรวงสาธารณสุข
2546	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านการจัดการ สวัสดิการ	กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม
	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์	กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม
	- การรับรองระบบการจัดการคุณภาพ QS 9000	TUV ประเทศเยอรมัน
2547	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้าน การจัดการสวัสดิการ ปีที่ 2	กระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม
	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้าน แรงงานสัมพันธ์ ปีที่ 2	
	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นระดับ ประเทศด้านการป้องกันยาเสพติด	สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
	- รางวัลเหรียญทอง โรงงานน่าอยู่น่า ทำงาน Health Work Place	กระทรวงสาธารณสุข

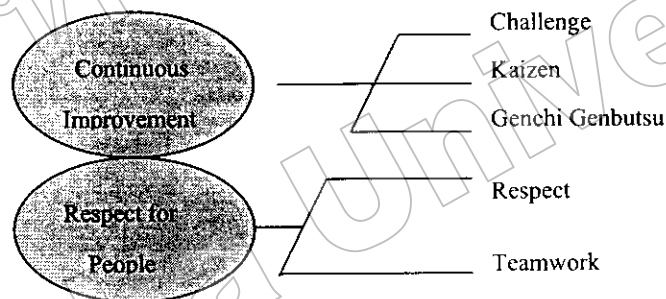


### ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปี	รางวัล	ได้รับจาก
2548	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้าน การจัดการสวัสดิการ ปีที่ 3	กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
	- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้าน แรงงานสัมพันธ์ ปีที่ 3	

### ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร

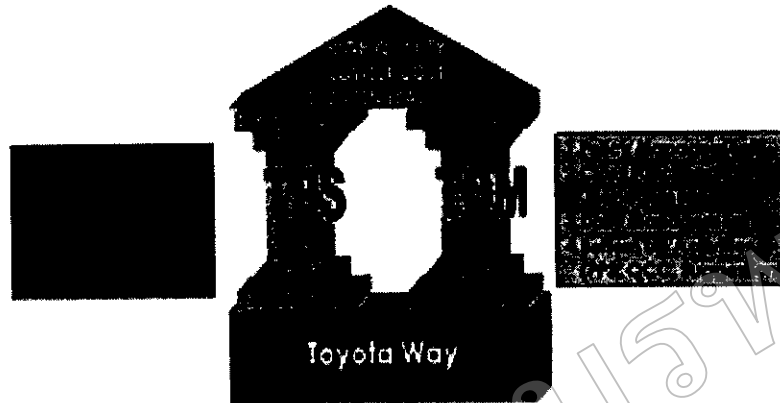
บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมจำกัดมุ่งมั่นและให้ความสำคัญด้านการจัดการและการบริหารนโยบายคุณภาพขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานและแนวคิดตามวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ซึ่งประกอบด้วย 2 Pillars หลัก คือ



ภาพที่ 8 แผนภูมิ แนวคิดวิถีโตโยต้า

โดยคำนึงถึงความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเป็นประเด็นหลัก (Customer First & Customer Satisfaction) ซึ่งผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรอันนำไปสู่การเป็น BEST UNIT PLANT ตามวิสัยทัศน์ (Vision) ของบริษัทฯ ที่ว่า “Be one of the BEST UNIT PLANT of Asia Oceania Middle East (AOME) in 2010”

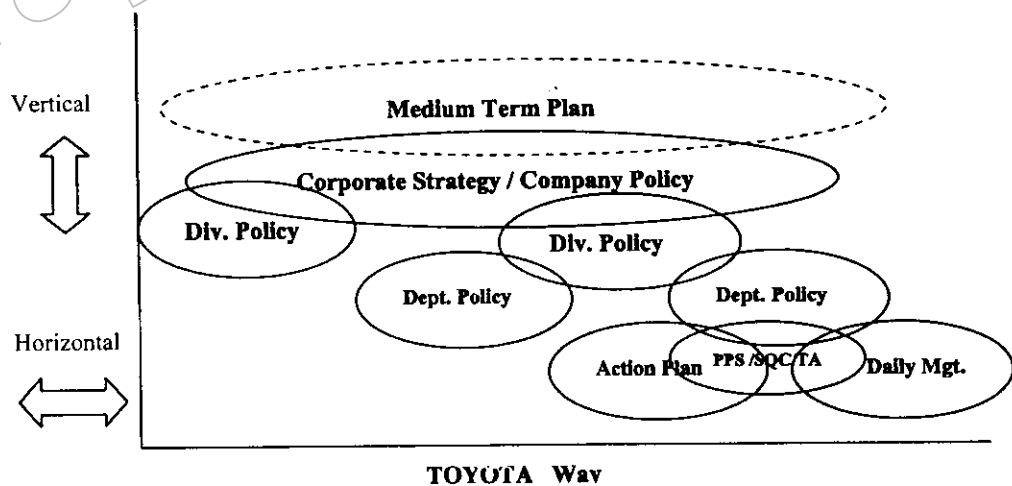
จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว เรื่องคุณภาพเป็นส่วนสำคัญหลักส่วนหนึ่งในการบรรลุผล ซึ่งบริษัทฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยผ่านเครื่องมือทางการจัดการและการบริหาร 2 ชนิด คือ (Toyota Production System: TPS) และ (Total Quality Management: TQM) ดังภาพที่ 9



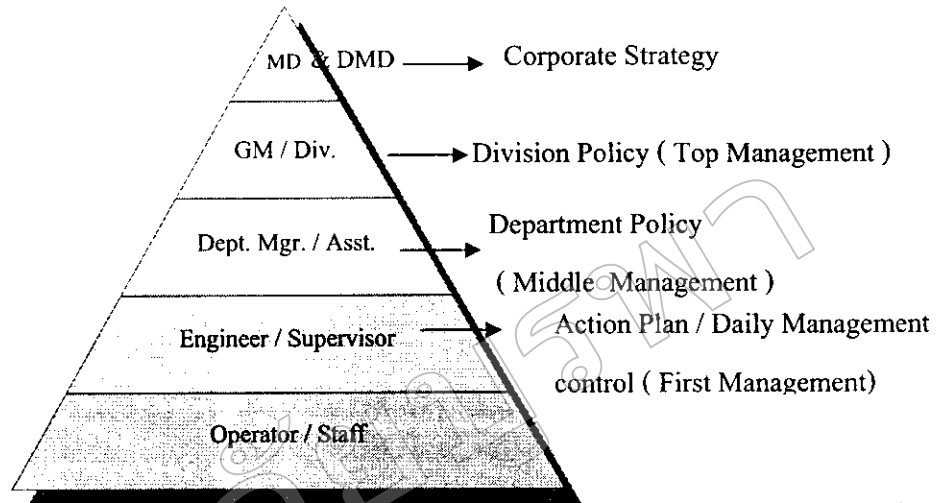
ภาพที่ 9 แผนภูมิแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพ

จากภาพจะเห็นได้ว่า เครื่องมือ TPS และ TQM จะเป็นเสาสำคัญในการผลักดันเรื่องคุณภาพให้สัมฤทธิ์ผล คือ คุณภาพสูง ต้นทุนที่แข่งขันได้ และการใช้ Lead Time ที่สั้นในกระบวนการผลิต โดยตั้งอยู่บนวิถีโตโยต้า (Toyota Way) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับลูกค้า

การกำหนดนโยบาย และความสอดคล้องกับวิสัยประสงค์ขององค์กร บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารนโยบาย (Policy Management) เป็นลำดับแรก เพราะเป็นการกำหนดทิศทาง แนวทางในการจัดการและการบริหารให้แต่ละส่วนงานนำไปปฏิบัติให้เห็นผลอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย (ภาพที่ 10) และแนวทางการ Deployment (ภาพที่ 11) ได้ดังภาพ



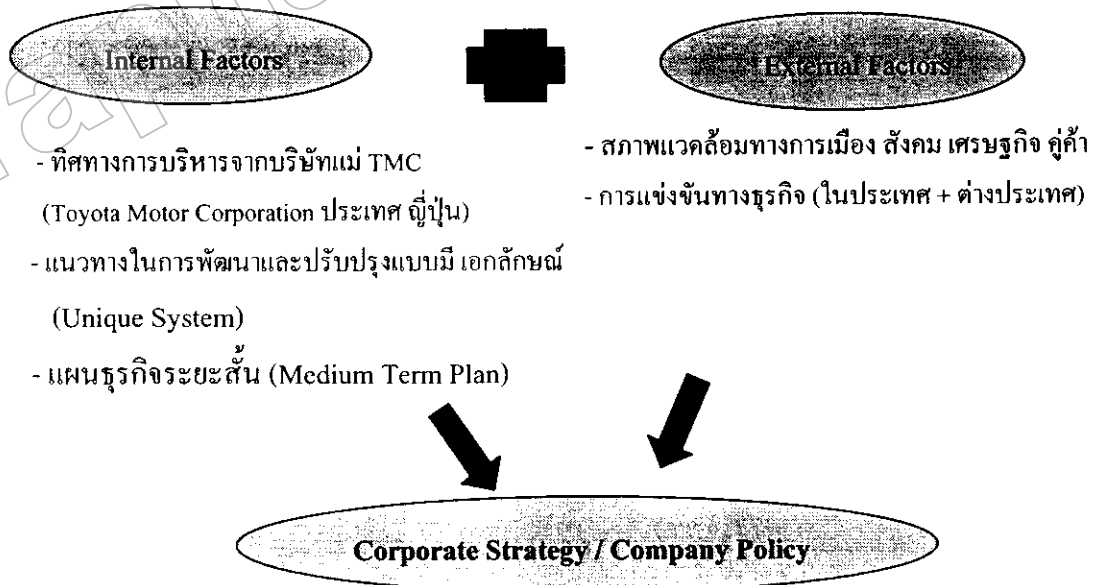
ภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย



หมายเหตุ MD, DMD, GM, Div.Mgr. = Executive committee

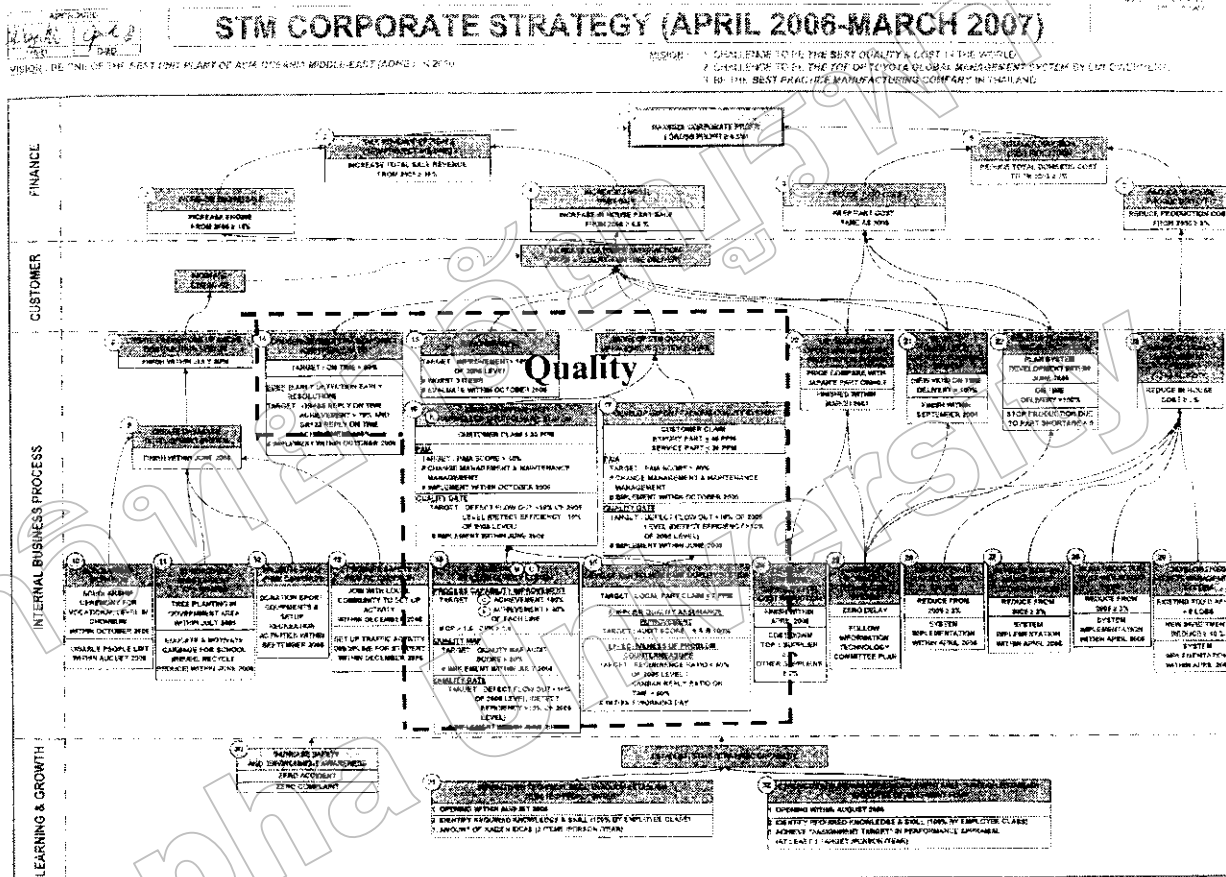
ภาพที่ 11 แนวทางการ Deployment

การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Corporate Strategy) หรือ นโยบายบริษัท (Company Policy) นั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ กรรมการผู้จัดการ และกรรมการรองผู้จัดการ จะพิจารณากรอบและแนวทางในการจัดการและการบริหารในภาพรวมร่วมกับผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป Executive Committee: EC) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัยที่สำคัญ คือ



ภาพที่ 12 การกำหนดแผนกลยุทธ์

ซึ่งเมื่อผู้บริหารระดับสูงพิจารณาปัจจัยทั้ง 2 ประการเรียบร้อยแล้ว จึงได้อนุมัติแผนกลยุทธ์ (Corporate Strategy) โดยครอบคลุม 4 ประเด็นหลักที่สำคัญตามแนวคิดของหลัก Balance Scorecard ทั้งเรื่องการเงิน (Finance) ลูกค้า (Customer) การจัดการภายใน (Internal Business Process) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Learning & Growth) รายละเอียด ดังภาพที่ 13



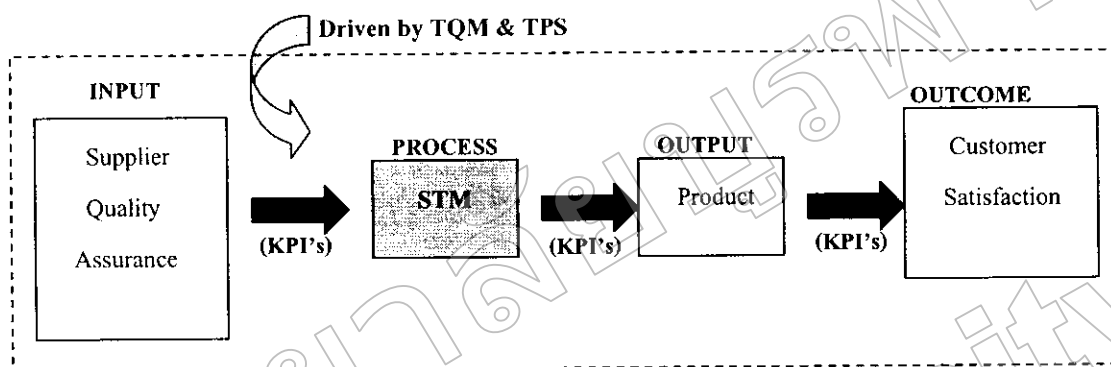
ภาพที่ 13 แผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ดังกล่าวยังจัดทำให้สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ทั้ง 3 ประเด็น คือ

1. Challenge to be the Best Quality & Cost in the World
2. Challenge to be the Top of Toyota Global Management System by Empowerment
3. Be the Best Practice Manufacturing Company in Thailand

โดยเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร คือ การบรรลุถึงผลประกอบการ หรือกำไรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจาก 32 แผน ตามแผนกลยุทธ์นั้น สามารถแบ่งย่อยตามประเด็นหลัก ได้ดังนี้ ประเด็นเรื่องคุณภาพ 6 กลยุทธ์ ต้นทุนและยอดขาย 17 กลยุทธ์ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม 1 กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 กลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม 6 กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่

เกี่ยวข้องกับคุณภาพนั้น วัตถุประสงค์หลักขององค์กรยังเน้นที่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องราคา คุณภาพ และการส่งมอบที่ตรงเวลา โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบวัตถุดิบจาก Supplier จนถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยใช้แนวทางของ TPS และ TQM เป็นแนวทางในการจัดการและการบริหาร ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 กระบวนการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

ความมุ่งมั่นของนโยบายคุณภาพที่แสดงถึงการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังได้อนุมัตินโยบายการจัดการด้านคุณภาพ เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตเครื่องยนต์และชิ้นส่วน สำหรับยานยนต์ที่มีคุณภาพ โดยมีประเด็นหลัก 4 ประเด็น ตามประกาศที่ 5/ 2549 เรื่อง นโยบายการจัดการด้านคุณภาพ

1. ปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า
2. การเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าโดยการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า
3. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยการลดของเสียในสายการผลิต
4. การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบคุณภาพ

อย่างต่อเนื่อง

บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการจัดการด้านคุณภาพทั้ง 4 ประการ ดังนี้

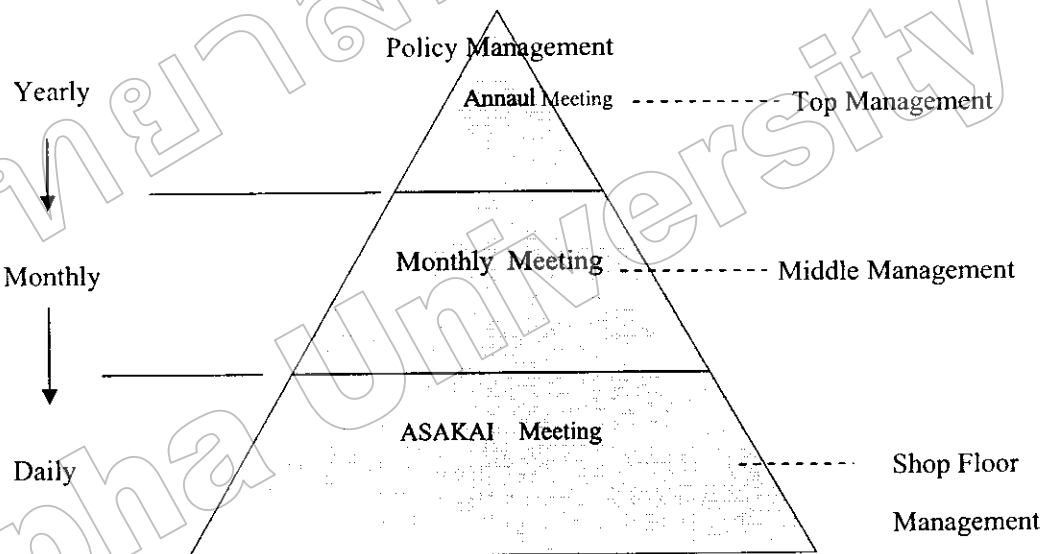
1. อัตราส่วนการตอบสนองข้อเรียกร้องของลูกค้าจาก (Concerned Registration Sheet: CRS) ทันเวลา
2. การพัฒนาระบบคุณภาพของเครื่องยนต์และเพลากลาง (Develop Engine and Propeller Shaft Quality Problem) ที่เน้นกระบวนการ PAIA และ Quality Gate เพื่อลดข้อร้องเรียน

ของลูกค้าในเรื่องเครื่องยนต์และเพลากลาง

ดังนั้นกลยุทธ์ทั้ง 2 กลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางที่บริษัทฯ พิจารณาแล้วว่าสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ต่อเนื่อง และสามารถวัดผลได้ ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ และนโยบายการจัดการด้านคุณภาพ ทั้ง 4 ข้อ ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือหลักระหว่างฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายผลิตเครื่องยนต์ และฝ่ายผลิตเหล็กหล่อ ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Committee)

วิธีการสื่อสารให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

บริษัทฯ มีวิธีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และนโยบายการจัดการด้านคุณภาพที่ผ่านการอนุมัติ จากผู้บริหารระดับสูง ให้พนักงานทราบ โดยอาศัยช่องทาง ดังนี้



ภาพที่ 15 การสื่อสารนโยบายจากบนลงล่าง

ผู้บริหารระดับสูงจะประกาศและแถลงการณ์ถึงที่มาของนโยบายประจำปีถึงแนวทางการพัฒนาองค์กร ตลอดจนทิศทางและความมุ่งมั่นขององค์กรให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละส่วนงานรับทราบ เพื่อขยายผลของนโยบายต่อไป (Policy Deployment) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้จัดช่องทางการสื่อสาร ชี้แจง และทำความเข้าใจ โดยผู้บริหารระดับฝ่ายถึงที่มาของนโยบายด้านการเงิน ด้านคุณภาพ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำนโยบายระดับฝ่าย ระดับส่วน แผนการดำเนินงาน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยช่องทางการสื่อสารนโยบายด้านคุณภาพของ บริษัทฯ สามารถจำแนก เป็น

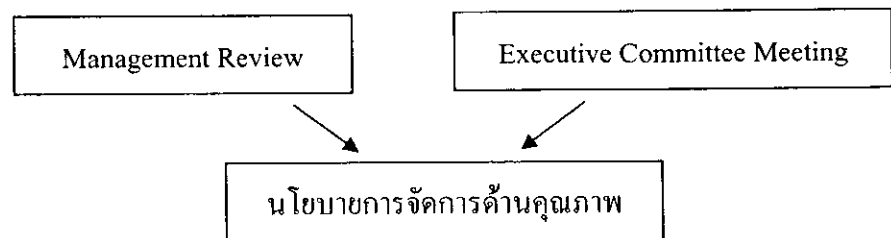
1. การประชุมประจำปี (Annual Meeting) เช่น การสื่อสาร และแถลงการณ์นโยบายประจำปีโดยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการรองผู้จัดการ โดยจัดปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือนเมษายน ทั้งนี้รอบปี นโยบายของบริษัทฯ จะเริ่มเดือนเมษายน ของทุกปี และสิ้นสุดในเดือนมีนาคม ของปีถัดไป
2. การประชุมรายไตรมาส (Quarterly Meeting) คือ การสื่อสารถึงผลการดำเนินงาน กิจกรรม ตลอดจนข่าวสารที่สำคัญให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบ โดยกรรมการรองผู้จัดการ
3. การประชุมรายเดือน รายสัปดาห์ และประจำวัน (Monthly Meeting, Weekly Meeting and Daily Meeting) คือ การสื่อสารถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคที่พบตลอดจนแนวทางในการแก้ไข ซึ่งจะแตกต่างกันตามความถี่ของการประชุม และผู้มีส่วนร่วมในการประชุม เช่น การประชุมระดับ EC เป็นแบบการประชุมประจำเดือน และผู้มีส่วนร่วม คือคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

#### วิธีการในการทบทวนความเหมาะสมของนโยบาย

การทบทวนและการตรวจสอบความเหมาะสมของนโยบาย จะดำเนินการหลังจากการ Patrol Check และ Diagnosis ในแต่ละครั้ง ให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะและข้อสรุปที่ได้รับจากที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง โดยกระบวนการ Patrol Check และ Diagnosis เป็นส่วนหนึ่งของการทบทวนในระดับบริหาร (Management Review) เพื่อตรวจติดตามความคืบหน้าของนโยบาย โดยผู้บริหารระดับสูง และกรรมการระดับสูง ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา โดย

1. Patrol Check เป็นการตรวจสอบที่หน้างาน และจะตรวจประเมิน 2 ครั้ง ใน 1 ปี
2. Diagnosis เป็นการตรวจและประเมินนโยบายบริษัท นโยบายระดับฝ่ายในภาพรวม ปัญหาอุปสรรค ผลสำเร็จ ตลอดจนแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงาน เป็นต้น

จากการทบทวนดังกล่าว ข้อสรุปที่ได้จะเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำนโยบายในปีถัดไป ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการของนโยบาย ได้ดังภาพ



ภาพที่ 16 การทบทวนนโยบายคุณภาพ

การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพและการวัดผล

1. แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และการครอบคลุมข้อกำหนดของสินค้าและบริการขององค์กร ตลอดจนความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับนโยบายคุณภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของบริษัทฯ อ้างอิงจากแผนกลยุทธ์ และนโยบายการจัดการด้านคุณภาพเป็นหลัก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในการรับสินค้าและบริการของบริษัทฯ ทั้งที่ผลิตได้จากโรงงานผลิตเครื่องยนต์ และโรงงานผลิตเหล็กหล่อ โดยไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจากกลยุทธ์ด้านคุณภาพทั้ง 2 กลยุทธ์นั้น บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลที่ชัดเจน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงประเด็น คือ

กลยุทธ์ 1 อัตราส่วนการตอบสนองข้อเรียกร้องของลูกค้าจาก (CRS) ทันเวลา

วัตถุประสงค์ คือ ต้องมีการส่งมอบที่ตรงเวลา โดยมีตัวชี้วัดว่าอัตราส่วนการตอบสนองข้อเรียกร้องทันเวลา มากกว่า 80%

กลยุทธ์ 2 การพัฒนาระบบคุณภาพของเครื่องยนต์และเพลากลาง

วัตถุประสงค์ คือ การลดข้อร้องเรียนของลูกค้าสำหรับคุณภาพของเครื่องยนต์และเพลากลาง โดยมีตัวชี้วัด คือ น้อยกว่า หรือเท่ากับ 30 PPM

การกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดในการวัดผลความสำเร็จของกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่บริษัทฯ และผู้บริหารทุกระดับให้ความสนใจ และเอาใจใส่ เพราะเป็นการสะท้อนแนวทางการจัดการและการบริหารของฝ่ายจัดการ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพ เพราะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด

2. วิธีการในการถ่ายทอดเพื่อให้มีการกำหนดเป็นเป้าหมายด้านคุณภาพของหน่วยงานระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลังจากที่แผนกลยุทธ์ผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะถูกสื่อสารต่อไปยังผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่าย เพื่อจัดทำนโยบายระดับฝ่าย นโยบายระดับส่วน แผนการควบคุมการบริหารงานประจำวัน และแผนการดำเนินงาน ซึ่งฝ่ายประกันคุณภาพ ซึ่งรับผิดชอบนโยบายด้านคุณภาพ ได้แปลงแผนกลยุทธ์ตาม Cross Functional Matrix Table เป็นนโยบายระดับฝ่าย และนโยบายอื่นตามแต่ละระดับ โดยมีเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกัน ดังภาพที่ 17





ภาพที่ 17 การกระจายนโยบาย

นอกจากนี้เครื่องมือ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนโยบายการจัดการด้านคุณภาพ จะถูกขยายผลไปยังพนักงานทุกระดับ เพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิผล เช่น การฝึกอบรมตาม Training Road Map ของส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล การดำเนินกิจกรรม QA Teamwork และ กิจกรรม QA Network เป็นต้น

### ความท้าทายต่อองค์กร

จากการที่บริษัท โคโยต้าเลือกให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถบรรทุกขนาด 1 ตัน เพื่อการพาณิชย์ หรือรถกระบะนั้น สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยในการเลือก คือ ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และเครื่องยนต์และ โดยเฉพาะ STM ยังได้รับเลือกให้เป็นฐานการผลิตเครื่องยนต์ Desel รุ่น KD สำหรับรถยนต์ในโครงการ IMV อีกด้วย ปัจจัยดังกล่าวทำให้ STM จำเป็นต้องเพิ่มการผลิตขึ้นอีกประมาณ 300 % เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งภายในประเทศ และการส่งออกไปในต่างประเทศ ตามโครงการดังกล่าว ความท้าทายที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มการผลิตจากเดือนละ 10,000 เครื่อง เป็นเดือนละ 30,000 เครื่อง โดยต้องควบคุมคุณภาพการผลิต การให้ข้อมูล และการตรวจสอบผู้ผลิตที่จะส่งชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ Part อีกนับ 100 ราย รวมทั้งการรับคนเพิ่มอีกประมาณ 1000 คน เพื่อการผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงอย่างยิ่ง ในการที่จะควบคุมคุณภาพการผลิตของเครื่องยนต์ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน และสามารถตอบสนองลูกค้าทั้งใน และต่างประเทศ โดยเฉพาะในต่างประเทศ จะมีกฎหมาย หรือระเบียบกฎเกณฑ์ในเรื่องความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมจากมลพิษของเครื่องยนต์เป็นตัวควบคุมยิ่งต้องควบคุมให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุดหรือไม่มีเลยทั้งหมดนี้จะต้องมีการเตรียมการ และการจัดการที่ดีซึ่งปัจจัยในการจัดการที่

บริษัทได้จัดเตรียมดำเนินการคือ

1. การสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กรที่มีระบบ และมีประสิทธิผล
2. การควบคุมให้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงอยู่อย่างสม่ำเสมอ
3. ความสามารถในการผลิต และการวางแผนการผลิต ตามระบบการผลิตของโตโยต้า

(TPS)

4. การควบคุมคุณภาพ และต้องได้รับความร่วมมืออันดีจากผู้ผลิต
5. ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ที่อาศัยความร่วมมือจากพนักงาน และการบริหาร การลดต้นทุน โดยใช้ระบบ Cost Reduction Jiriusuka (การลดต้นทุนต่อหน่วย)
6. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็น Statigic Partner
7. ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ จากสหภาพแรงงาน

เมื่อบริษัทฯ กำหนดเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว บริษัทฯ ต้องปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการจัดการภายในของกิจการจำเป็นต้องสอดคล้องกัน ส่งผลให้การกำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานภายในต้องสะท้อนภาพกระบวนการดำเนินงานของบริษัทซึ่งมีอิทธิพลต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ตามกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้กำหนดขึ้น

ผู้บริหารของบริษัทจะทำการศึกษากระบวนการดำเนินงานของบริษัทและความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป็นความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นของบริษัท และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ เราจึงต้องสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ ให้กับกิจการตามแนวทางที่เลือกไว้ แล้วจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันนั้น ๆ

เครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่สามารถสะท้อนภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น รอบระยะเวลาการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการทักษะในการทำงานของพนักงาน และอัตราส่วนผลผลิต

ตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงแนวคิดในการกำหนดเครื่องวัด เราอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ได้ อีก เช่น เรื่องเกี่ยวกับคนในองค์กร ซึ่งถ้าพบว่าพนักงานมีความสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของบริษัท เราอาจใช้การวัดทัศนคติของพนักงานในการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ผลที่ได้รับจากการทดสอบจะสะท้อนภาพการส่งสัญญาณให้กับพนักงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าการทดสอบปรากฏผลที่ไม่น่าพอใจ บริษัทต้องทำการปรับปรุงวิธีการถ่ายทอดใหม่ให้กับ

พนักงานเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังมีตัววัดอื่น ๆ อีกได้แก่ ของเสียในระหว่างการผลิต สัดส่วนชั่วโมงไม่เดินเครื่องกับชั่วโมงทำงานจริง ปริมาณสินค้าเสียหายระหว่างการเก็บรักษา อัตราการลาออกของพนักงาน จำนวนกิจกรรมฝึกอบรมในแต่ละปี ระดับการใส่ใจใกล้ชิดของผู้บริหารที่มีต่อลูกค้า การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลทั้งบริษัท จิตสำนึกต่อ “ลูกค้าภายใน” ของพนักงาน จำนวนกระบวนการทำงานที่สามารถควบคุมและบริหารคุณภาพได้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานทั้งหมด ระดับของผลิตผลที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียและการที่ต้องทำงานซ้ำหรือทำซ้ำ ประสิทธิภาพที่ได้หลังการฝึกอบรม ระดับความรวดเร็วในการทำงานหรือให้บริการกับลูกค้าภายนอกของพนักงาน อัตราพนักงานที่ทำหน้าที่ตรงกับความสามารถเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด ความเป็นมาตรฐานของระบบสื่อสารภายใน กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบมาตรฐาน ระยะของรอบเวลาที่ใช้ในทุกกระบวนการผลิต หรือบริการ ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองเรื่องสเปกหรือการออกแบบที่เปลี่ยนแปลง ค่าสูญเสียจากของเสียหรือซากสินค้าในระหว่างผลิต กล่าวโดยสรุป คือ ถ้าทุกส่วนของระบบทำงานได้ดีจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีที่จะปฏิบัติตามระเบียบตามขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบ ได้เป็นอย่างดี และทุกคนจะได้รับผลกระทบจากสินค้าหรือบริการหรือกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ปัจจัยทั้งหมดนี้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการจัดระบบการบริหาร คุณภาพของบริษัท

QA Network เป็นเครื่องมือหนึ่ง ในหลายชนิดที่บริษัทสยามโตโยต้าอุตสาหกรรมใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพของบริษัท โดยมีเป้าหมายเพื่อป้องกันข้อบกพร่องหรือของเสียที่บริษัทผลิตขึ้นหลุดไปถึงลูกค้า ซึ่งนั่นก็จะหมายถึงว่าลูกค้าที่ซื้อรถยนต์โตโยต้าไป ก็จะได้รับผลกระทบจากการ ใช้งาน ซึ่งมีสยามโตโยต้าเป็นผู้ผลิตเครื่องยนต์

ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องเริ่มต้นจากที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) มุ่งเน้นที่ลูกค้า การมุ่งเน้นเรามุ่งเน้นที่ความคาดหวังของลูกค้าต้องได้รับความเต็มเต็ม สิ่งที่ผู้บริหารต้องระวังหรือตระหนักอยู่เสมอ คือ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและบริษัทไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ เช่น พฤติกรรมของกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ QA Network ถือเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งซึ่งบริษัทได้พัฒนา และออกแบบเพื่อเป้าหมายสุดท้าย คือ ความพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และเหนือสิ่งอื่นใดคือเราจะทำอย่างไร ให้พนักงาน เข้าใจและปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระบบบริหารคุณภาพของบริษัท ประสบผลสำเร็จจนสามารถผ่านช่วงเวลา แห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นมาได้ จากความท้าทายที่ผ่านมาทำให้บริษัทได้รับบทเรียนที่สำคัญ ในการเตรียมการ ตามปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยของผู้บริหารระดับสูง
  - 1.1 การให้ความสำคัญ
  - 1.2 ความเข้าใจในมาตรฐาน QA Network
  - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน
  - 1.4 การผลักดันที่เป็นรูปธรรม
  - 1.5 การจูงใจ และให้กำลังใจ
  - 1.6 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบ
  - 1.7 การติดตามงาน
  - 1.8 การประสานงานในการแก้ปัญหา และติดตามผลพนักงานทุกองค์กร
  - 1.9 การยอมรับและให้ความร่วมมือ
  - 1.10 การให้ความรู้และฝึกอบรม และงบประมาณ
2. ปัจจัยของระบบ
  - 2.1 การสร้างการระบบทำงาน
  - 2.2 การทำงานเป็นทีม
  - 2.3 มีการจัดการเป็นระบบ
  - 2.4 การให้ทุกคนมีส่วนร่วม
3. ปัจจัยของแผนงาน
  - 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ
  - 3.2 การกำหนดทรัพยากร
  - 3.3 การกำหนดแผนปฏิบัติการ
  - 3.4 การกำหนดแผนการตรวจติดตาม
4. ปัจจัยของการสื่อสาร
  - 4.1 การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในและเครื่องมือในการสื่อสาร
  - 4.2 ระบบการบริหารการสื่อสารภายใน

และจากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมา รวมทั้งการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ QA Network เพื่อเป็นการประกันความพึงพอใจ ของลูกค้าว่าจะได้รับของดีจากการผลิตของเรานั้น สิ่งสำคัญที่สุดไม่ใช่ระบบที่บริษัทพัฒนาขึ้น เพราะว่าการพัฒนาคุณภาพในโลกนี้ มีระบบอื่น ๆ ที่สามารถค้นคิดได้ทุกวัน แต่สิ่งที่บริษัท คำนึงอยู่เสมอและสำคัญที่สุดคือจะสื่อสารให้พนักงานทั้งหมด เข้าใจ และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ได้อย่างไรมากกว่า

## การเตรียมพร้อมของระบบ เพื่อรับความท้าทาย

ในการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลคอมมอนเรลที่มีกำลังแรงม้าสูง ประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนั้น เครื่องยนต์จึงถูกออกแบบเป็นพิเศษซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น เพราะฉะนั้นในการผลิตเครื่องยนต์ดีเซลคอมมอนเรล จึงต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต เพราะทุกชิ้นส่วนต้องมีความละเอียดแม่นยำสูง เพราะฉะนั้น การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งทีทางบริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นหนึ่งในวิถีของโตโยต้าในเรื่อง ไคเซ็น (Kaizen) อีกด้วย

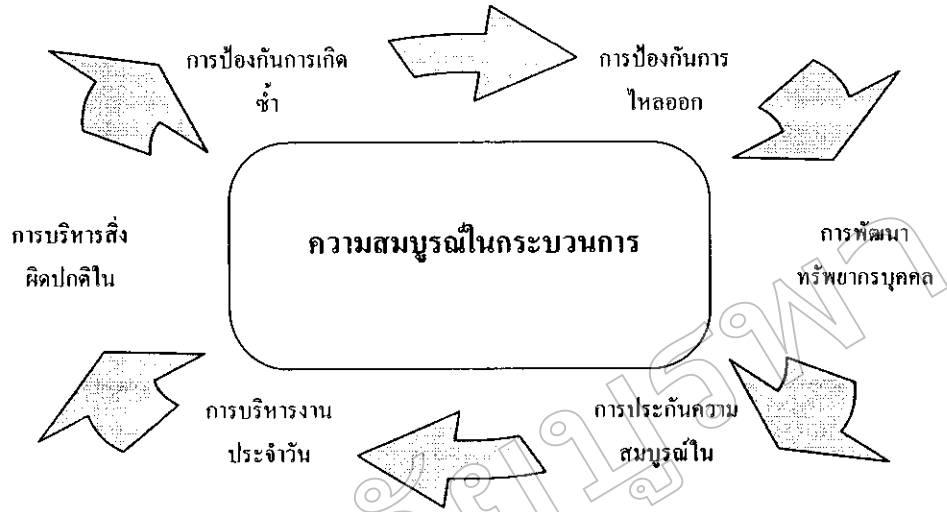
โดยกระบวนการผลิตของบริษัทฯ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเป็นมาตรฐาน ที่มีการวัดผล การประเมินผลเทียบมาตรฐานอยู่อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการนำวิธีการทางสถิติมาใช้ในการควบคุม และพัฒนากระบวนการผลิต ซึ่งสามารถชี้บ่งถึงสถานะความสามารถในกระบวนการผลิต (Process Capability) ได้อีกด้วย

นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังมุ่งเน้นให้ความสำคัญถึงการแก้ไขปัญหาอย่างถาวร โดยมี การพิจารณาการเกิดซ้ำ ซึ่งจะแบ่งแยกปัญหาเป็นสาเหตุการเกิดปัญหา และสาเหตุการหลุดของปัญหา ไปถึงลูกค้าหรือทีทางบริษัทฯ เรียกว่า QA Network เป็นกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาหลัก

ยิ่งไปกว่านั้น ทางบริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานในกระบวนการผลิต โดยให้มีการตรวจติดตามคุณภาพภายใน ให้มีการประเมินผลโดยใช้พนักงานภายในที่มี ประสบการณ์สูงและบริษัทฯ ตรวจสอบรับรองคุณภาพจากภายนอกเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบบริหาร คุณภาพของบริษัทฯ ได้ถูกนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลจริงตามที่ผู้บริหารได้กำหนดตามนโยบาย การบริหารงานประจำปี

การ ปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาข้อบกพร่องต่างๆในระบบบริหารงานคุณภาพ ระบบการบริหารงานคุณภาพ ภายในบริษัทฯ มุ่งเน้นพัฒนาเพื่อให้กระบวนการภายใน มีความสามารถ ประกันคุณภาพได้ 100% และได้รับการออกแบบ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อป้องกันสิ่งที่มีแนวโน้มจะก่อให้เกิดเป็นข้อบกพร่องได้ในบริษัทฯ ได้พัฒนาเครื่องมือกิจกรรม QA Network เพื่อใช้เป็น

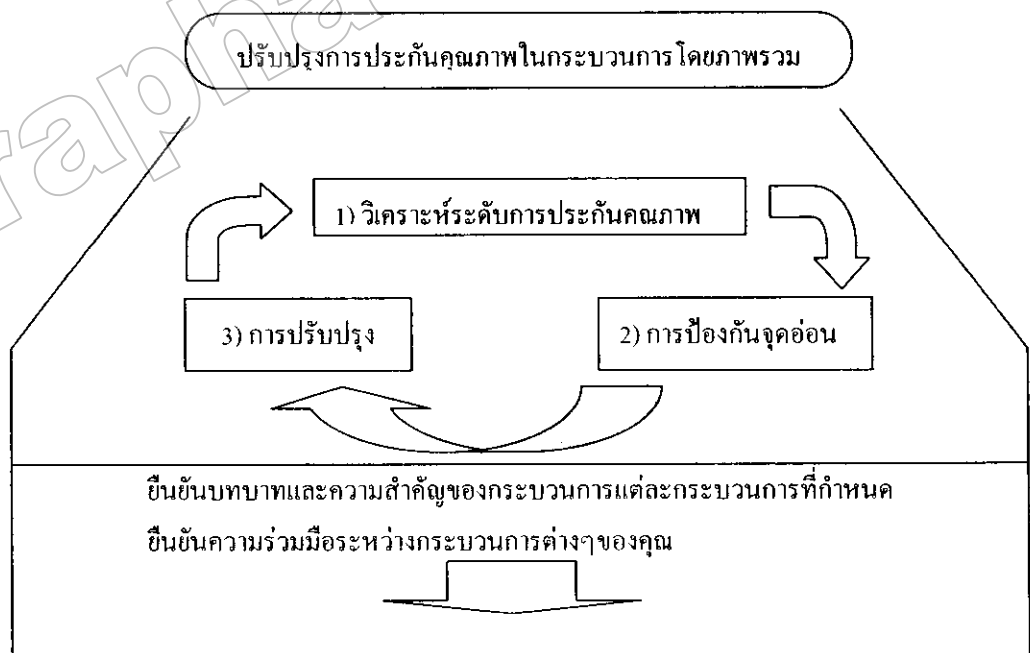
1. ระบบรับรองความมั่นใจในกระบวนการ และกำจัดสิ่งที่มีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิด ข้อบกพร่องขึ้นได้
2. วิธีการในการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำ ของปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ
3. ระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการ
4. พัฒนาปรับปรุงระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่องดังที่ได้แสดงตามภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ความสมบูรณ์ในกระบวนการ

กิจกรรม QA-Network

QA Network เป็นระบบรับรองความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับคุณภาพที่เกิดขึ้นในกระบวนการ เป็นการทำให้แน่ใจเกี่ยวกับลักษณะทางด้านคุณภาพ และยังเป็นการค้นหาความผิดปกติในกรณีที่เกิดขึ้นอันจะก่อให้เกิด ของเสีย ดังที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 19 รวมถึงในหัวข้อต่อไปนี้ด้วย



ภาพที่ 19 กิจกรรม QA-Network

### ขั้นตอนการทำกิจกรรม QA-Network

1. กำหนดหัวข้อในการตรวจสอบหัวข้อในการตรวจสอบจะถูกกำหนดขึ้นจากปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้กับผลิตภัณฑ์
2. กำหนดความสำคัญของปัญหา โดยปัญหาแต่ละอย่างย่อมมีความสำคัญไม่เท่ากัน เพื่อเป็นแนวทางในการ กำหนดมาตรฐานป้องกันคุณภาพต่อไป
3. ประเมินระบบการรับประกันคุณภาพของสายการผลิต ในการประเมินจะพิจารณาถึงความสามารถด้านการป้องกันการเกิด และการป้องกันการหลุดของปัญหาไปถึงลูกค้าเป็นหลัก
4. กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง การกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องอ้างถึงระดับความสำคัญของปัญหาที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อ 2
5. ทำแผนการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อประเมินความสามารถของทางสายการผลิตแล้วจะสามารถมองเห็นจุดที่ต้องทำการแก้ไข จึงนำปัญหาเหล่านั้นมาจัดทำเป็นแผนเพื่อทำการพัฒนาระบบคุณภาพในสายการผลิตต่อไป
6. ทำการประเมินหลังการปรับปรุง เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุงว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของระบบคุณภาพได้แค่ไหน หรือยังต้องปรับปรุงเพิ่มอีกหรือไม่

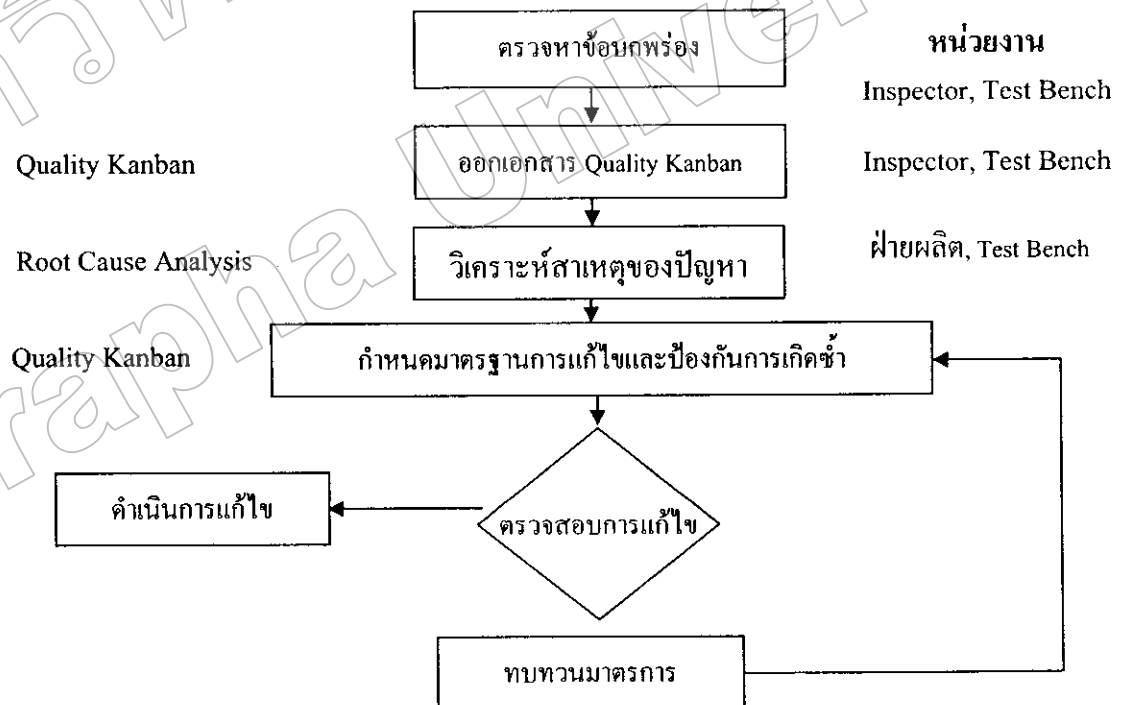
### แนวทางการตั้งหัวข้อของกระบวนการประกอบเครื่องยนต์

1. การประกอบไม่ตรงตามมาตรฐาน เช่น การขัน ไม่ได้ค่าตามแรงขันที่กำหนด การหยอดกาวสมานไม่ได้ขนาดหรือ การอัด Pin ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น
2. การประกอบผิดรุ่นได้แก่ ชิ้นส่วนที่ระบุรุ่นในการประกอบแต่สามารถประกอบได้หลายรุ่น จึงมีโอกาที่จะประกอบผิดรุ่นได้
3. การลืมประกอบ คือ ชิ้นส่วนบางชิ้น ถ้าลืมประกอบแล้วไม่สามารถรู้ได้ หรือสามารถจับได้ยาก
4. จุดที่ลูกค้าใช้งาน คือ จุดที่ต้องประกอบต่อโดยลูกค้า
5. การป้องกันสิ่งแปลกปลอม คือ การป้องกันสิ่งที่ไม่ใช่ชิ้นส่วนที่ต้องประกอบหลุดไปในเครื่องยนต์

### แนวทางการตั้งหัวข้อของกระบวนการขึ้นรูปชิ้นงานด้วยเครื่องจักร

1. งานข้ามกระบวนการ หรือข้ามเครื่องจักร เช่น งานที่เจาะรูชิ้นงานและไม่ได้ใช้รูนี้อีก ในกระบวนการถัดไปแต่ใช้ในกระบวนการประกอบ จึงไม่สามารถตรวจวัดได้ในกระบวนการขึ้นรูป แต่ไปพบที่ลูกค้า (กระบวนการถัดไป)

2. จุดที่เป็นฐาน (Datum) เพื่อให้กระบวนการถัดไปใช้ ถ้าเกิดผิดพลาดแล้วจะทำให้กระบวนการถัดไปเกิดงานผิดพลาดไม่ได้มาตรฐานด้วย
  3. งานที่ไม่ได้ใช้เครื่องจักรในการทำงาน เช่น การขันตามค่าแรงขัน การยิงอัด Pin เป็นต้น
  4. การป้องกันสิ่งแปลกปลอม คือ การป้องกันสิ่งที่ไม่ใช่ชิ้นส่วนที่ต้องประกอบหล่นลงไปนชิ้นงานที่ขึ้นรูป
  5. การเดินงานผิดรุ่น คือ การขึ้นรูปชิ้นงานจากวัตถุดิบผิดรุ่น หรือเลือกโปรแกรมของเครื่องจักรในการขึ้นรูปชิ้นงานผิดรุ่นไปจากรุ่นของชิ้นงาน
- วิธีการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาข้อบกพร่อง เมื่อเกิดปัญหาข้อบกพร่องขึ้นภายในบริษัทฯ มาตรการที่ใช้ควบคุมเพื่อให้เกิดการดำเนินการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหา คือ Qaulity Kanban โดยมี 2 สีด้วยกัน โดย Q.Kanban สีเหลือง แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เคยเกิดมาก่อนแล้วจะออกเอกสาร Q.Kanban สีแดงโดยมีวิธีการปฏิบัติดังนี้



ภาพที่ 20 การป้องกันปัญหาคุณภาพ



สำหรับมาตรฐานป้องกันการเกิดซ้ำที่บริษัทผู้ผลิต ทางบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมพัฒนาบริษัทผู้ผลิตโดยนำระบบ QA-Network เข้าไปตรวจสอบและดำเนินกิจกรรมภายในบริษัทของบริษัทผู้ผลิตและมีการประเมินผลกิจกรรมเป็นระยะ

วิธีการปฏิบัติการป้องกันสิ่งที่มีแนวโน้มจะเป็นข้อบกพร่องต่าง ๆ นั้น ทางบริษัทใช้กิจกรรม QA-Network และ FMEA เป็นเครื่องมือในการค้นหาและป้องกันการเกิดข้อบกพร่องโดยกำหนดให้แต่ละกระบวนการผลิตก่อนที่จะเริ่มผลิตครั้งแรกจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อค้นหาปัญหาและโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดข้อบกพร่อง พร้อมทั้งให้แก้ไขป้องกันจนเป็นที่น่าพอใจก่อน เพื่อให้ทางผู้บริหารอนุญาตให้กระบวนการนั้นๆ สามารถผลิตได้

วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หลังจากแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่องโดยใช้ QA-Network แล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นระดับคะแนน (QA-Network Score) ซึ่งเป็นตัววัดระดับความมั่นใจของกระบวนการโดยรวม ทำให้ทางบริษัทสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงด้านคุณภาพ และเป็นการตอบกลับถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อีกด้วย

วิธีการในการทบทวนสิ่งที่ได้ดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันการดำเนินการเพื่อทบทวนกิจกรรม QA-Network จะเกิดขึ้นอยู่ 2 กระบวนการด้วยกันคือ

1. ทุกครั้งที่เกิดการเรียกร้อง (Claim) หรือร้องเรียน (Complainx) มาจากทางลูกค้า หรือกระบวนการถัดไป

2. การประชุมคุณภาพประจำเดือน (Monthly Quality Meeting)

โดยที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ จะทำการทบทวนและตรวจสอบกิจกรรม QA-Network ที่ได้ดำเนินการเพื่อแก้ไขและป้องกันข้อบกพร่องนั้น ได้ดำเนินการอย่างรัดกุมแล้ว และแนวโน้มของกิจกรรมจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อส่งเสริมให้นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของบริษัทฯ บรรลุได้

นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังได้มีกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณภาพซึ่งสามารถแบ่งแยกตามพื้นที่และลักษณะของกระบวนการดังนี้

**QUALITY BUILT IN LINE**

กิจกรรม Activity	วัตถุประสงค์ Objective	จุดสังเกต Key Point	ผลลัพธ์ Result	
Activity	FMEA	1st PART DAMAGE	QA-NETWORK	QA-TEAMWORK
OBJECTIVE	Reduce defect cause	QA up for all machine	QA up for all process	Skill up for all operator
KEY POINT	Improved each process	Controlled by M/C	Controlled by M/G	Controlled by Human
RESUL	Good process control	QA UP TO "A", "B"	QA up to "A", "B"	Quality mind up

ภาพที่ 21 กิจกรรมส่งเสริมด้านคุณภาพ

รายละเอียดของ QA-Network

ข้อกำหนดของ QA Network

1. ต้องนำไปใช้จริงก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น (ไม่ใช่หลังการเกิดปัญหา)
2. ต้องมีการกำหนดทีมงานเฉพาะในการทำ QA Network
3. ข้อมูลที่นำมาใช้ จะต้องมาจากสภาพหน้างานจริง (Go & See)
4. ต้องมีความเข้าใจลำดับการวิเคราะห์ของ QA Network

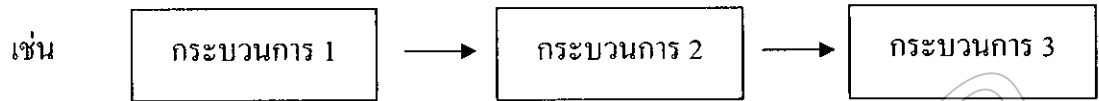
ขอบเขตของ QA Network

1. เป็นผลิตภัณฑ์/ กระบวนการผลิตใหม่
2. เป็นผลิตภัณฑ์/ กระบวนการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลง
3. เป็นผลิตภัณฑ์/ กระบวนการผลิตที่ต้องการยกระดับการประกันคุณภาพ

ขั้นตอนการทำ QA Network

## 1. วิเคราะห์กระบวนการผลิต ประกอบด้วย

### 1.1 พิจารณาลำดับการไหลของกระบวนการ



1.2 กำหนดหัวข้อความบกพร่องในกระบวนการผลิต จากหน้างานจริง โดยให้มองหาสาเหตุของความบกพร่องอันเนื่องมาจาก

1.2.1 ความบกพร่องจากคน (Human Error) หรือ การปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เป็นตามขั้น ตอนการทำงาน เช่น การลืมประกอบชิ้นงาน หรือการประกอบชิ้นงานเกิน

1.2.2 ความบกพร่องจากกระบวนการผลิต (Process Error) หรือการปฏิบัติงานของการผลิตที่ไม่เป็นตามสภาวะควบคุม เช่น อุณหภูมิ ความดัน อัตราส่วนผสม หรือการใช้อุปกรณ์ที่เกินกำหนดอายุการใช้งาน

การกำหนดหัวข้อความบกพร่องนั้น ควรมีการตั้งสมมุติฐานมาจากหัวข้อดังนี้

1. วัตถุดิบหรืองานที่มาจากกระบวนการก่อนหน้านั้น เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่
2. กำหนดหัวข้อความบกพร่องนั้น อาจพบทวนจากหัวข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือกระบวนการผลิตถัดไป

3. ข้อบกพร่องนั้นอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่จำเป็นต้องเคยเกิดขึ้นจริงก็ได้

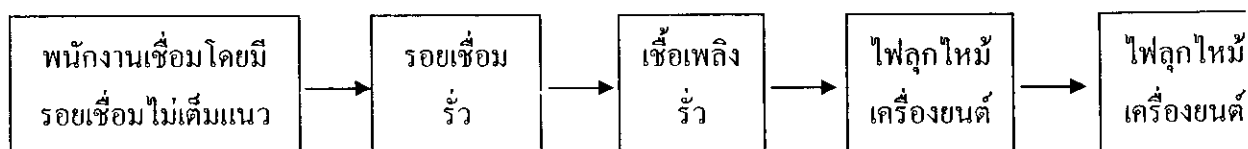
1.3 การวิเคราะห์ผลกระทบจากความบกพร่องโดยแนวทางการวิเคราะห์ ให้นำข้อบกพร่องจาก 1.2 มาวิเคราะห์ตามแนวทางดังนี้

1.3.1 วิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อชิ้นงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นแล้วนำมาพิจารณา

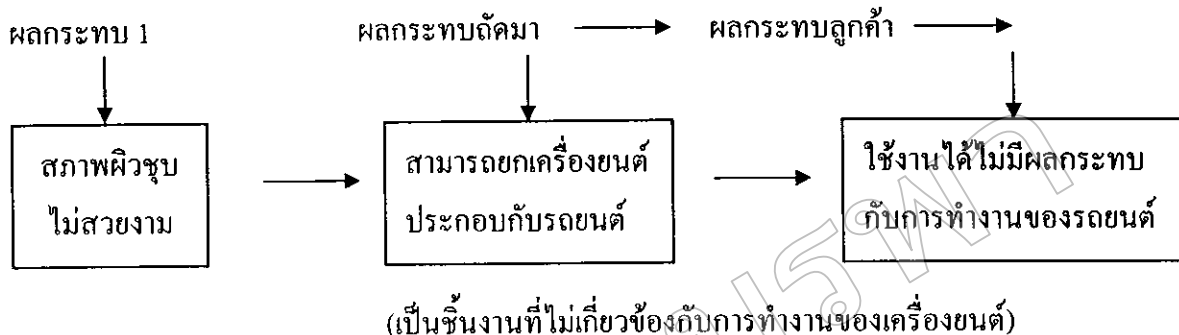
1.3.2 หากผลกระทบที่วิเคราะห์ได้มีมากกว่า 1 แบบให้นำผลกระทบที่รุนแรงที่สุดมาพิจารณาเท่านั้น

1.3.3 การวิเคราะห์ผลกระทบ ให้มีการมองผลกระทบตามลำดับจนถึงลูกค้าสุดท้าย ดังนี้

ตัวอย่างที่ 1 การเชื่อมต่อที่ใช้ระบบเชื่อมต่อเพลิง



ตัวอย่างที่ 2 การชุบสีของขอเกี่ยวเครื่องยนต์ (Hanger Engine)




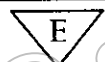



ภาพที่ 22 ผลกระทบจากกระบวนการ

1.4 การประเมินความรุนแรงของผลกระทบของข้อบกพร่องวิธีการประเมินคือ ให้นำการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อชิ้นงาน มาประเมิน ระดับของความรุนแรง เป็นสัญลักษณ์ดังนี้

- S เป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย  
กรณีเกิดความผิดพลาดแล้ว จะทำให้เกิดอุบัติเหตุถึงลูกค้ำได้ เช่น ชิ้นส่วนเกี่ยวกับ  
การรั่วของน้ำมันเชื้อเพลิง หรือชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบเบรก
- X เป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่ไม่มีการเคลื่อนไหวของชิ้นงาน  
เมื่อเกิดปัญหาแล้วจะทำให้รถยนต์หยุดทำงานทันที
- XA เป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่มีการเคลื่อนไหวของชิ้นงาน  
เมื่อเกิดปัญหาแล้วจะทำให้รถยนต์หยุดทำงานทันทีเช่นกัน
- XB เป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่เกี่ยวข้องกับการรั่วไหล  
เมื่อเกิดปัญหาแล้วจะทำให้รถยนต์หยุดทำงานทันที
- V เป็นระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่สามารถพบได้ในกระบวนการ  
ผลิต เมื่อลูกค้ำพบจะถูกร้องเรียน
- R หมายถึง กฎหรือข้อบังคับ ซึ่งผลกระทบเป็นความรุนแรงของกฎหมาย /  
สัญญาซื้อขาย
- E หมายถึง ระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่ชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับ  
สภาพแวดล้อม ซึ่งถ้าเกิดความบกพร่องแล้ว จะทำให้รถยนต์เกิดมลภาวะ

- A ระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่มีการเคลื่อนไหว เมื่อเกิดปัญหาแล้วรถยนต์ยังสามารถทำงานต่อไปได้
- B ระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่รั่วไหล เมื่อเกิดปัญหาแล้วรถยนต์ยังสามารถทำงานต่อไปได้
- C ระดับความรุนแรงของผลกระทบในจุดที่ไม่เคลื่อนไหวเมื่อเกิดปัญหาแล้วรถยนต์ยังสามารถทำงานต่อไปได้

### 1.5 กำหนดเป้าหมายตามความรุนแรงของผลกระทบจากข้อบกพร่อง ดังนี้

ระดับความรุนแรง	เป้าหมาย
 S, X, XA, X3	A
 E,  V,  A,  R	B
C	C

## 2. การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพ

### 2.1 วิเคราะห์ระบบป้องกันการเกิดปัญหา (Occurrence Prevention Analysis)

ให้นำระบบป้องกันการเกิดของปัญหามาทำการวิเคราะห์ เพื่อประเมินระดับการป้องกันการเกิดของปัญหา คือ การควบคุมกระบวนการซึ่ง สามารถป้องกันข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ระดับของการป้องกันการเกิดปัญหาถูกแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (โดยให้ความสำคัญของการป้องกัน โดยเครื่องจักรหรืออุปกรณ์เป็นสำคัญขณะที่ให้ความสำคัญของการป้องกัน โดยคนเป็นรอง)

ระดับ 1 การป้องกันความบกพร่องโดยอุปกรณ์ หรือมีอุปกรณ์ป้องกันการเกิดความบกพร่องของผลิตภัณฑ์โดยอุปกรณ์นั้นสามารถป้องกัน การเกิดความบกพร่องจากคน และจากกระบวนการการผลิตได้ 100%

ระดับ 2 การป้องกันความบกพร่องโดยคนเป็นผู้ใช้อุปกรณ์ มีอุปกรณ์ป้องกันการเกิดความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ โดยอุปกรณ์นั้นสามารถป้องกันการเกิดความบกพร่องจากคนและจากกระบวนการผลิต แต่อุปกรณ์นั้นถูกใช้โดยคน

ระดับ 3 การป้องกันความบกพร่องโดยคน ซึ่งปฏิบัติตาม WI คือ ไม่มีอุปกรณ์ป้องกันการเกิดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ใช้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก โดยปฏิบัติอย่างถูกต้องตามขั้นตอนการทำงาน ในการป้องกันความบกพร่องจากคนและกระบวนการ

ระดับ 4 การป้องกันความบกพร่องโดยคนซึ่งขาด WI คือ ไม่มีอุปกรณ์ป้องกันการเกิดของบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ใช้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก แต่ขาดขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง

## 2.2 วิเคราะห์ระบบป้องกันการหลุดของปัญหา (Flow Out Prevention Analysis)

ให้นำระบบป้องกันการหลุดของปัญหามาทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับการป้องกันการหลุดของปัญหา คือ การควบคุมที่เน้นการตรวจจับข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ โดยป้องกันการหลุดออกหรือ ลดอัตราการหลุดของข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า ซึ่งพิจารณาในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้เกิดขึ้นแล้ว โดยระดับของการป้องกันการหลุดของปัญหาถูกแบ่งเป็น 4 ระดับ (จุดที่ทำการวิเคราะห์การป้องกัน การหลุดของปัญหา คือจุดที่ปัญหาเกิดขึ้นไปจนถึงจุดสุดท้ายก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า)

ระดับ 1 มีอุปกรณ์ตรวจจับความบกพร่องผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ โดยอุปกรณ์นั้นสามารถตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ได้ 100% ด้วยตัวอุปกรณ์เอง

การตรวจจับความบกพร่องผิดพลาดโดย อุปกรณ์

ระดับ 2 มีอุปกรณ์ตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ โดยอุปกรณ์นั้นสามารถตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ได้ แต่อุปกรณ์ตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ถูกใช้โดยคน

การตรวจจับความบกพร่องผิดพลาดโดย คน เป็นผู้ใช้ อุปกรณ์

ระดับ 3 ไม่มีอุปกรณ์ตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ใช้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก โดยปฏิบัติอย่างถูกต้องตามขั้นตอนการทำงานในการตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์

การตรวจจับความบกพร่องผิดพลาดโดย คน ซึ่งปฏิบัติตาม WI

ระดับ 4 ไม่มีอุปกรณ์ตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ใช้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก แต่ขาดขั้นตอนการทำงานหรือพนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานหรือไม่สามารถตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ในการตรวจจับความบกพร่องของผลิตภัณฑ์

การตรวจจับความบกพร่องผิดพลาดโดย คน ซึ่งขาด WI

2.3 ประเมินระบบประกันคุณภาพให้นำระดับป้องกันการเกิดของปัญหาและระดับป้องกันการหลุดของปัญหามาทำการประเมินระดับประกันคุณภาพ

ตัวอย่าง การประเมินระดับประกันคุณภาพรวม

		ระดับการป้องกันการเกิด (Occurrence Prevention)			
		1	2	3	4
ระดับการป้องกันเหตุ 1 Flowing-out	1	A	A	A ↓	B
	2	A	B	C	D
	3	A	C	D	E
	4	B	D	E	F

ระดับป้องกันการเกิดเป็น 3

ระดับป้องกันการหลุดเป็น 2

ระดับประกันคุณภาพรวมเป็น C

ภาพที่ 23 ตารางประเมินระดับการหลุดของปัญหาใน QA Network

3. กำหนดแผนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ จัดทำแผนในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพของแต่ละข้อบกพร่องเมื่อระดับประกันคุณภาพรวมต่ำกว่าเป้าหมาย ให้กำหนดแผนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยเลือกแนวทางการพัฒนาดังนี้

- 3.1 พัฒนาระบบป้องกันการเกิดของปัญหา
- 3.2 พัฒนาระบบป้องกันการหลุดของปัญหา
- 3.3 พัฒนาระบบป้องกันการเกิดของปัญหาและระบบป้องกันการหลุดของปัญหา

ตัวอย่าง แนวทางการพัฒนา เป้าหมาย A ระดับประกันคุณภาพรวม C ผู้พัฒนาสามารถเลือกแนวทางการพัฒนาตามความเหมาะสมในแต่ละหัวข้อ (ให้มองเป้าหมายเป็นอันดับแรกเพราะนั่นคือความจำเป็น จากนั้นให้มองถึงความคุ้มค่าทางธุรกิจด้วย)

		ระดัยการป้องกันกาเกิด (Occurrence Prevention)			
		1	2	3	4
ระดับการป้องกัน Flowing-out	1	○	○	○	B
	2	○	B	○ C	D
	3			D	E
	4	B	D	E	F

ภาพที่ 24 ตารางประเมินระดับการหลุดของปัญหาใน QA Network

#### 4. วิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพหลังการพัฒนา

4.1 ทำการวิเคราะห์ระบบป้องกันการเกิดปัญหาหลังการพัฒนา

4.2 ทำการวิเคราะห์ระบบการหลุดของปัญหาหลังการพัฒนา

4.3 ทำการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพรวมหลังการพัฒนา

หลังการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ผู้พัฒนาต้องประเมินระดับการประกันคุณภาพ  
รวมอีกครั้งว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และได้ให้จัดทำแผนพัฒนาต่อไป



IMPROVEMENT 12/1/83

### กิจกรรม QA-Network 1/5

1 ตารางประเมินความถี่ของ QA-Level  
2 ตารางประเมิน QA-NETWORK  
3 ตัวอย่างการปรับปรุง  
4 ตารางสรุปคะแนนรวมระดับคุณภาพ  
5 เป้าหมาย

Defect No.	Defect Name	Defect Code	Defect Type	Defect Occurrence	Defect Cause	Defect Effect	Defect Prevention	Defect Status
1	...	...	...	...	...	...	...	...

PREVENTION	①	②	③	④
①	A	A	A	B
②	A	B	C	D
③	A	C	D	E
④	B	D	E	F

Defect	Total	Target	Actual	A	B	C	D	E	F
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

เป้าหมาย: 88.59

IMPROVEMENT 12/1/83

### กิจกรรม QA-Network 2/5

QA-NETWORK = การป้องกันการเกิด + การป้องกันงานหลุด

การป้องกันการเกิด (Prevent Defect Occurrence)

VIOS VARI 1ZZ 3ZZ

การป้องกันการประกอบ Pulley หักงูน โดยวิธี QA-Network

ตรวจสอบด้วยการมอง Level "D"

มี Mark บันทึบขึ้นการตรวจ Level "C"

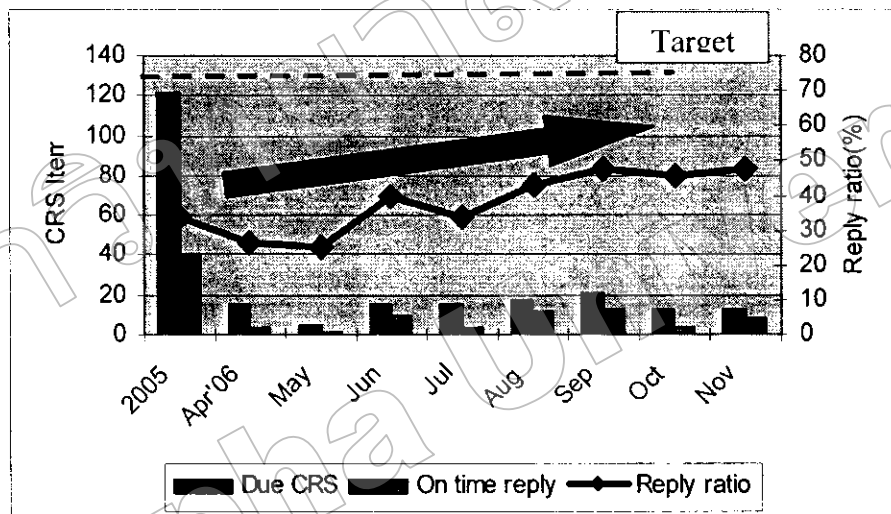
Jig ช่วยก่อนประกอบ Level "B"

Interlock Box PS. Confirm รั้ว Level "A"

ภาพที่ 25 การดำเนินกิจกรรม QA-Network

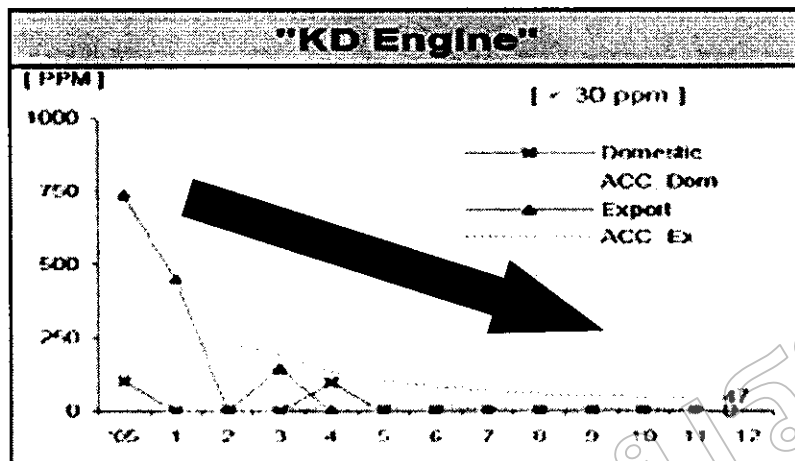
## ผลจากความมุ่งมั่น

จากการใช้ระบบ QA-Network เป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพ ที่ผ่านมา ทั้งหมด นั้นกระบวนการหลักที่บริษัทฯ ใช้ในการเฝ้าติดตาม วัตถุประสงค์ และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ คือ Management Review ซึ่งเป็นการประชุมของฝ่ายจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผน กลยุทธ์และนโยบาย โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการติดตามผล ปัญหา ตลอดจนเสนอแนวทางการ แก้ไข ซึ่งจะจัดการประชุมเป็นรายเดือน เช่น การประชุมผู้บริหารระดับสูงของผู้บริหารระดับฝ่าย ขึ้นไป การประชุมคุณภาพของฝ่ายผลิตเครื่องยนต์ และฝ่ายผลิตเหล็กหล่อ เป็นต้น ทั้งนี้ยัง ครอบคลุมกระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลนโยบาย ทั้ง Patrol Check และ Diagnosis โดยมี ตัวอย่างแสดงผลของวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพปี พ.ศ. 2549 ดังภาพที่ 26 ถึงภาพที่ 27



ภาพที่ 26 อัตราส่วนการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าทันเวลา

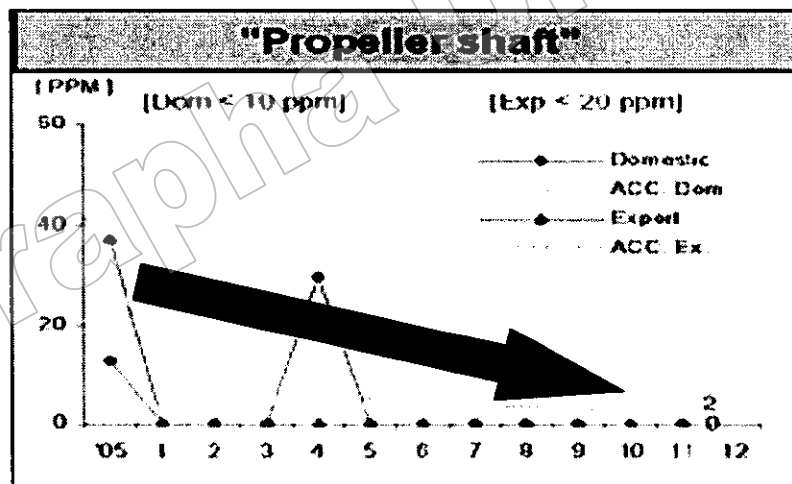
กลยุทธ์ 1 อัตราส่วนการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าทันเวลาแนวโน้มการตอบสนองของลูกค้าทันเวลามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 33 % ในปีที่แล้วเป็น 47 % เพิ่มขึ้น 14 %



ภาพที่ 27 ขั้วร็องเรียนของลูกค้า

กลยุทธ์ 2 ขั้วร็องเรียนของลูกค้า (เครื่องขนัต) ขั้วร็องเรียนของลูกค้าลดลงอย่างมาก ประมาณ 15 เท่า

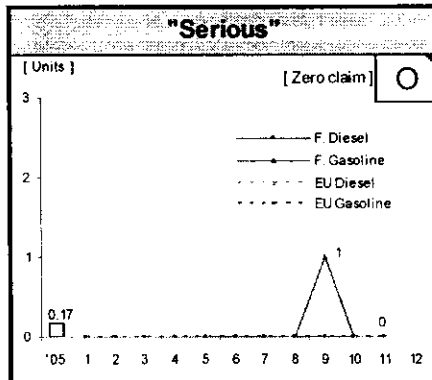
1. ตลาดในประเทศ ลดลงจาก 102 เป็น 7 PPM
2. ตลาดต่างประเทศ ลดลงจาก 738 เป็น 47 PPM



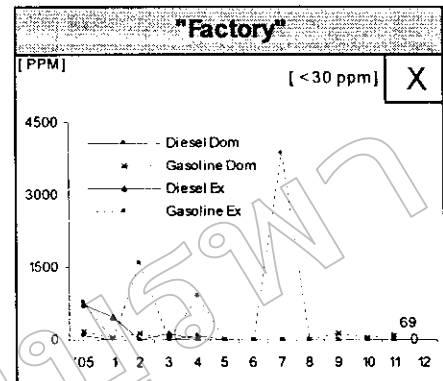
ภาพที่ 28 ขั้วร็องเรียนของลูกค้า (เพลากลาง)

กลยุทธ์ 3 ขั้วร็องเรียนของลูกค้า (เพลากลาง) ขั้วร็องเรียนของลูกค้าเพลากลางในปีนี้ ลดลงอย่างมากได้ตามเป้าหมายจนเกือบจะเป็นศูนย์

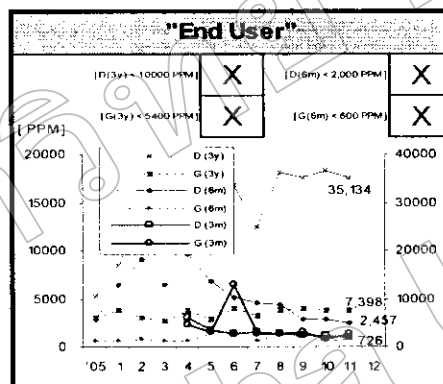
5. ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ



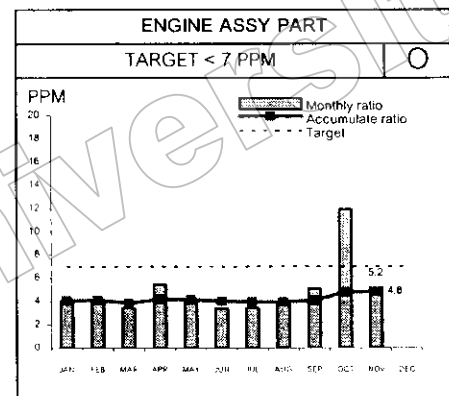
Serious Claim



Factory Claim



End User Claim



Engine assy part

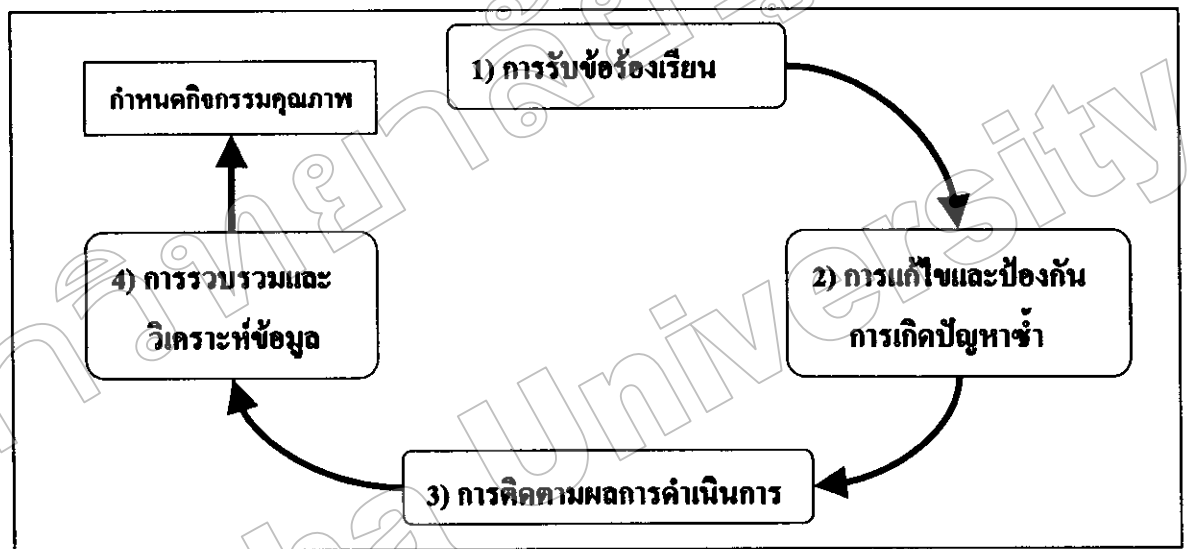
ภาพที่ 29 ข้อมูลร้องเรียนด้านคุณภาพ

การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตและป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดไปยังลูกค้า หรือหากมีปัญหาหลุดไปยังลูกค้าทางบริษัทก็มีมาตรการจัดการกับปัญหาโดยเน้นการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันทางบริษัทก็ยังได้ทำการเฝ้าติดตามประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสอบถามลูกค้าหลังการใช้งานในตลาดหรือในกระบวนการผลิตของลูกค้าโรงประกอบรถยนต์

นอกเหนือจากนั้นทางบริษัทฯมีนโยบายให้บริการแก่ลูกค้านอกเหนือจากที่กำหนดในข้อตกลงอีกด้วย อาทิเช่น ปัญหาเสียดังที่ยังอยู่ภายในข้อกำหนดตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์ แต่ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับมาตรฐานตัวแปรการผลิตชิ้นงานเพื่อปรับปรุงเป็นที่พอใจของลูกค้าด้วย โดยรายละเอียดจะอธิบายในขบวนการตอบสนองข้อร้องเรียนต่อไป

1. การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ  
บริษัทฯ ให้ความสำคัญมากต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าโดยได้มีการจัดทำระบบเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพียงพอ ดังภาพที่ 2-13



ภาพที่ 30 ระบบการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า

รายละเอียดของระบบการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าในแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับข้อร้องเรียนของลูกค้า

เนื่องจากบริษัทฯเป็น โรงประกอบเครื่องยนต์ ทำให้ข้อร้องเรียนของลูกค้าแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ลูกค้าโดยตรงหรือโรงงานประกอบรถยนต์
2. ลูกค้าผู้ใช้รถยนต์ กรณีนี้บริษัทฯไม่ได้รับข้อร้องเรียน โดยตรงแต่จะได้รับจากบริษัทผู้ขายรถยนต์

ตารางที่ 2 โดยมีชนิดของข้อร้องเรียนแยกตามลูกค้าในประเทศและต่างประเทศได้

ประเภทลูกค้า	ประเภท	ข้อร้องเรียน	หมายเหตุ
1. ลูกค้าโดย/ โรงงานประกอบรถยนต์	ในประเทศ	Kabban*	
	ต่างประเทศ	ER-B*	
2. ลูกค้าผู้ใช้รถยนต์	ในประเทศ	CRS*	รับข้อร้องเรียนจาก Technical Service
	ต่างประเทศ	CRS*	รับข้อร้องเรียนจาก TMAP

ตารางที่ 2 แสดงประเภทข้อร้องเรียนตามประเภทลูกค้า

Kabban\* คือเอกสารข้อร้องเรียนจาก โรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศ

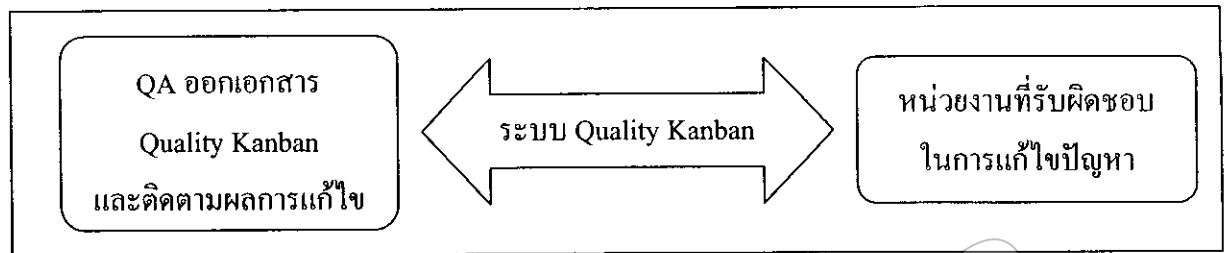
ER-B\*(Early Report-B) คือข้อมูลการร้องเรียนจาก โรงงานประกอบรถยนต์ต่างประเทศผ่านระบบคอมพิวเตอร์

CRS\*(Concerned Registration Sheet) คือข้อมูลการร้องเรียนจากลูกค้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์

หลังจากที่บริษัทฯ ได้รับข้อร้องเรียนแล้วจะทำการลงทะเบียนข้อร้องเรียนแยกตามแต่ละประเภทและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตามผลการแก้ไข นอกจากนี้เพื่อให้ข้อมูลการร้องเรียนจากลูกค้าสื่อสารถึงพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งวิธีการสื่อสารไว้ 2 ช่องทาง ดังนี้

1. การประชุม Asakai เพื่อสื่อสารให้ทุกคนรับทราบปัญหาและตัดสินใจมาตรการแก้ไขเบื้องต้น โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมตั้งแต่กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และหัวหน้างาน
2. การประชุม War Room เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาสาเหตุ และหามาตรการแก้ไข โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงจากแต่ละฝ่าย

และเพื่อให้สามารถติดตามการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดทำระบบ Quality Kanban ใช้ในการติดตามผล โดยเจ้าหน้าที่ส่วนประกันคุณภาพ เป็นผู้รับผิดชอบ



ภาพที่ 31 ระบบการติดตามการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

ในขั้นตอนนี้เพื่อให้การแก้ไขและป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำมีประสิทธิภาพสูงสุด บริษัทฯ ได้มีการจัดทำระบบการประเมินระดับการประกันคุณภาพของทุก ๆ การแก้ไข คือ ระบบ QA Network ซึ่งได้มีการอ้างอิงในหมวดที่ 3 หัวข้อ 3.2

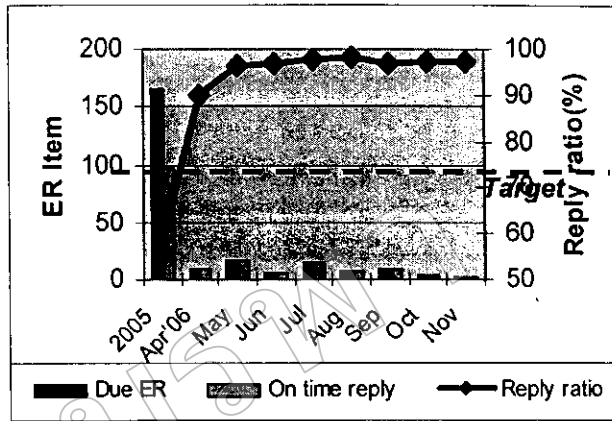
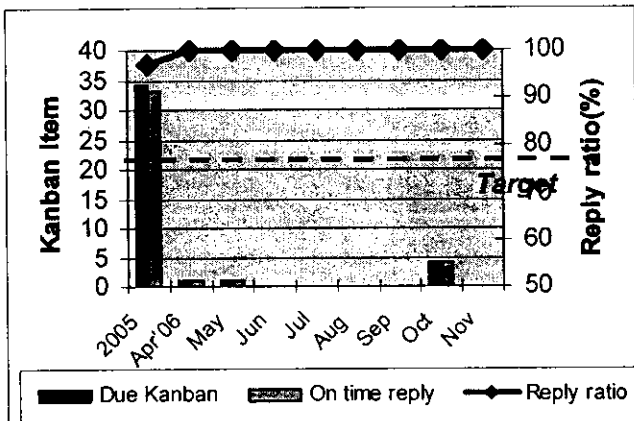
ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผลการดำเนินการ

จากข้อร้องเรียนประเภทต่าง ๆ ที่ได้แสดงในตารางที่ 2 บริษัทฯ ได้มีการกำหนดมาตรฐานระยะเวลาในการดำเนินการเกี่ยวกับข้อร้องเรียนในแต่ละประเภทร่วมกับลูกค้า ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 มาตรฐานระยะเวลาการดำเนินการ

ประเภทลูกค้า	ประเภท	ประเภท	มาตรฐานระยะเวลาการดำเนินการ
		ข้อร้องเรียน	
1. ลูกค้าโดย/ โรงงานประกอบรถยนต์	ในประเทศ	Kabban	7 วัน
	ต่างประเทศ	ER-B	10 วัน
2. ลูกค้าผู้ใช้รถยนต์	ในประเทศ	CRS	10-25 วัน / 90 วัน
	ต่างประเทศ	CRS	(ตามความรุนแรงของปัญหา)

โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดตั้งดัชนีวัดการตอบสนองข้อร้องเรียนทันเวลา (On Time Reply Ratio) ซึ่งตั้งเป้าหมายการตอบข้อร้องเรียนทันเวลาไว้ > 80% โดยมีผลตัวอย่างดังภาพที่ 32



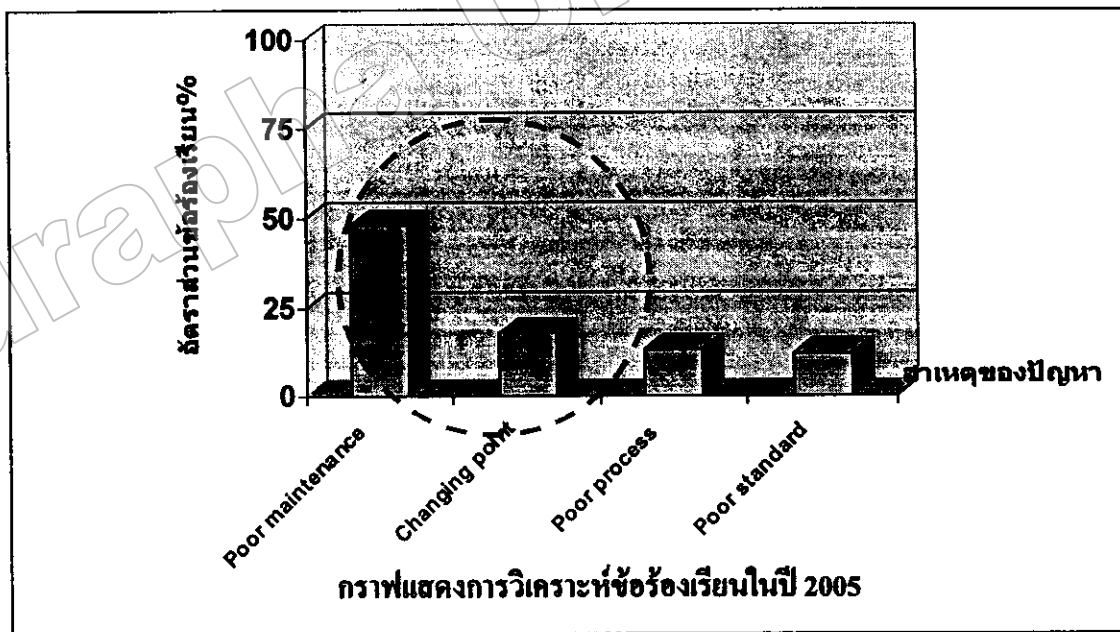
การตอบข้อร้องเรียน Kanban ทันเวลา

การตอบข้อร้องเรียน ER-B ทันเวลา

ภาพที่ 32 ตารางการตอบข้อร้องเรียน

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ทุก ๆ ข้อร้องเรียนได้ทำการแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำแล้ว ข้อมูลของข้อร้องเรียนทั้งหมดจะถูกรวบรวมและนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดอ่อนของระบบประกันคุณภาพและทำการกำหนดกิจกรรมคุณภาพเพื่อปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้นในปีต่อไป



ภาพที่ 33 ตัวอย่างการใช้ข้อมูลข้อร้องเรียนในปี ค.ศ. 2005 ในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมคุณภาพในปี ค.ศ. 2006



จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้อร้องเรียน พบว่า สาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการดูแล  
เงื่อนไขการผลิตและการควบคุมจุดเปลี่ยนแปลงไม่ดีเพียงพอ ดังนั้นในปี ค.ศ. 2006 ได้มีการ  
กำหนดกิจกรรมคุณภาพเรื่อง (Process Assurance Improvement Activity: PAIA) ในกลยุทธ์ของ  
บริษัทเพื่อปรับปรุงโดยเน้นที่สาเหตุดังกล่าวเป็นพิเศษ

<b>STM CORPORATE STRATEGY (APR'06-MAR'07)</b>
PAIA(Process Assurance Improvement Activity)
Target : PAIA Score > 80%
- Change Management
- Maintenance Management

ภาพที่ 34 การกำหนดกิจกรรมคุณภาพ

2. วิธีการในการเฝ้าติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความพึงพอใจของ  
ลูกค้าในเรื่องของความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า นั้นเนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทผู้ผลิต  
ซึ่งไม่มีหน่วยงานขายหรือการตลาด เพื่อทำหน้าที่โดยตรงในการติดต่อกับลูกค้า อย่างไรก็ตามทาง  
บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาวิธีการที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งความต้องการ และความพึงพอใจของ  
ลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ (เครื่องยนต์) ของทางบริษัทฯ ซึ่งจะได้นำมาซึ่ง ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบสำรวจทางตรงกับลูกค้า (Direct Survey)
2. การสำรวจผลสะท้อนกลับจากลูกค้าผู้ใช้รถ (เฉพาะเครื่องยนต์) จากหน่วยงาน

JD Power

2.1 การออกแบบสำรวจทางตรงกับลูกค้าสำหรับการออกแบบสอบถามในการสำรวจ  
นั้น บริษัทมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 2.1.1 เพื่อให้ทราบถึงจุดประสงค์/ ปัญหาที่จะต้องปรับปรุง
  - 2.1.1.1 การให้บริการ ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
  - 2.1.1.2 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (เครื่องยนต์ ชิ้นส่วน)
  - 2.1.1.3 คุณภาพของการขนส่ง
  - 2.1.1.4 ข้อมูลอื่น ๆ ที่ลูกค้าต้องการให้คำแนะนำ/ เพิ่มเติม

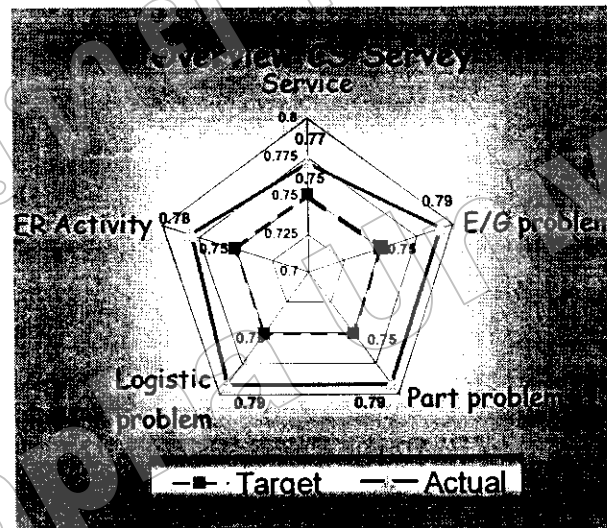
3. เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์หาแนวทาง ในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้สอดคล้อง กับความต้องการและความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4. เพื่อใช้ในการทบทวนและวางแผนพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในการสำรวจด้วย แบบสอบถามนั้น จะดำเนินการสำรวจด้วยความถี่ 1 ครั้งต่อปี โดยการส่งแบบสอบถาม เพื่อขอ ข้อมูลจากทางลูกค้า ดังตัวอย่างในภาพที่ 35 ไปให้ถึงลูกค้าโดยวิธีต่าง ๆ เช่น

4.1 ลูกค้าภายในประเทศ ส่งแบบสอบถามโดยตรง

4.2 ลูกค้าต่างประเทศ ส่งแบบสอบถามทาง E-Mail

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาคำนวณเป็นดัชนีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index) ดังแสดงในภาพที่ 35 (หมายเหตุ ผลแสดงของปี พ.ศ. 2548 เนื่องจากผลการสำรวจประจำปี พ.ศ. 2549 จะเสร็จสิ้นที่เดือนมกราคม พ.ศ. 2550)



ภาพที่ 35 ผลดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

No. ....

This is a questionnaire about STM Customer Satisfaction in accordance with TS 16949 : 2002 version.

Please take a few minutes to answer the following questions by making a [a] mark in front of your choices.

All answers will help us improve our service and engine/part quality.

**Part I**

1 On average, how frequently do you contact with STM's QA Staffs / Managers in a week?

1.1 By Telephone

- ..... Less than 1 time      ..... 1 time      ..... 2 - 3 times  
 ..... 4 - 5 times      ..... More than 5 times      ..... Every working day

1.2 By E-mail

- ..... Less than 1 time      ..... 1 time      ..... 2 - 3 times  
 ..... 4 - 5 times      ..... More than 5 times      ..... Every working day

2 Whom do you mostly contact with? (Please rank them from 1 to 3 with 1 is the most one you contact with)

2.1 By Telephone

- ..... Mr. T. Nakajima      ..... Mr. Theeranai      ..... Mr. S. Sonthorn      ..... Mr. Mongkolchai      ..... Mr. Perasilp  
 ..... Mr. Netima      ..... Mr. Nantawit      ..... Mr. M. Veerawat      ..... Mr. Wiboon      ..... Mr. Prapat

2.2 By E-mail

- ..... Mr. T. Nakajima      ..... Mr. Theeranai      ..... Mr. S. Sonthorn      ..... Mr. Mongkolchai      ..... Mr. Perasilp  
 ..... Mr. Netima      ..... Mr. Nantawit      ..... Mr. M. Veerawat      ..... Mr. Wiboon      ..... Mr. Prapat

3 Please rate the following service attributes that would be most important from 6 to 1 respectively and most satisfactory to you by using the following scale measurement and also specify your expectant level.

Your Importance:

- 6 = Extremely important  
 1 = Not at all important

Your Satisfaction:

- |                      |   |         |   |   |                      |  |
|----------------------|---|---------|---|---|----------------------|--|
| Not at all satisfied |   | Neutral |   |   | Completely Satisfied |  |
| 1                    | 2 | 3       | 4 | 5 |                      |  |

Service Attribute	Your Importance	Your Satisfaction	Your Expectant level
a. Ease of reaching STM's personnels	.....	..... /5	.....
b. Courtesy and Friendliness of STM's personnels	.....	..... /5	.....
c. Personnels' Reliability	.....	..... /5	.....
d. Personnels' knowledge	.....	..... /5	.....
e. Responsiveness to emergency service calls	.....	..... /5	.....
f. Ability to reply your questions and inquiries clearly	.....	..... /5	.....

Suggestion:

**Part II**

4 Please rate the importance of each problem from 5 to 1 respectively and STM engine quality status in terms of those.

Your Importance:

- 5 = Extremely important  
 1 = Not at all important

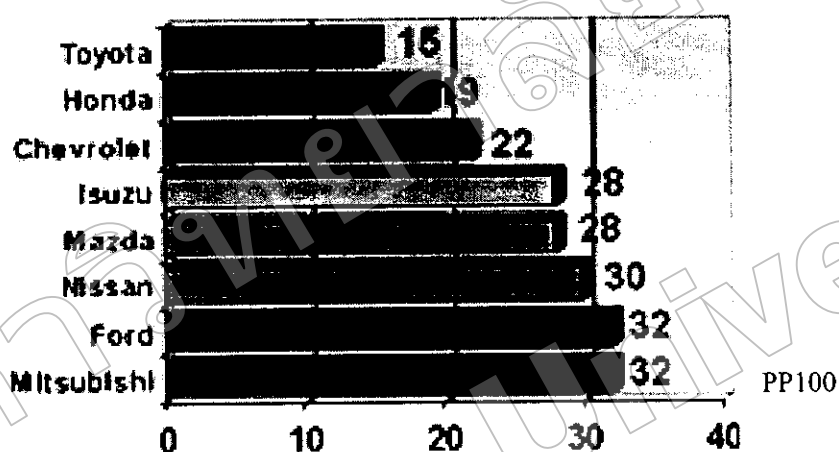
Your Satisfaction:

- |                        |   |   |                  |   |
|------------------------|---|---|------------------|---|
| Everyday Problem Found |   |   | No Problem Found |   |
| 1                      | 2 | 3 | 4                | 5 |

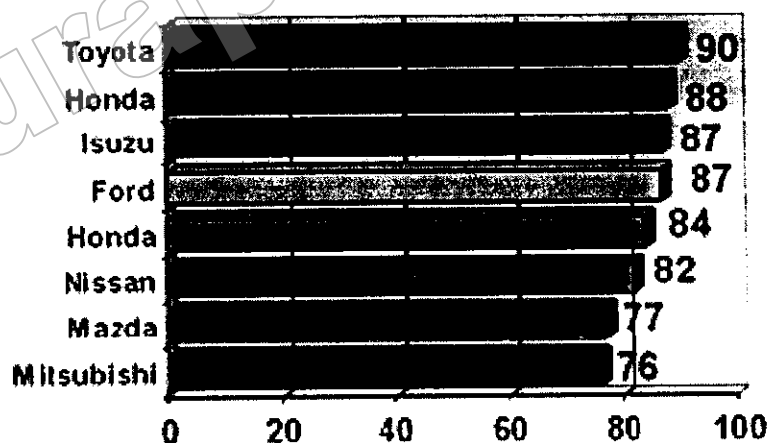
การสำรวจผลสะท้อนกลับจากลูกค้าผู้ใช้รถ (เฉพาะเครื่องยนต์) ผลสำรวจนี้จะถูกดำเนิน โดยหน่วยงาน JD Power ปีละครั้ง เพื่อตรวจสอบข้อมูลปัญหาที่สะท้อนถึงระดับความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ (เครื่องยนต์) จากการใช้งานของลูกค้าโดยตรงซึ่งจะแสดงผลเป็น 2 ข้อมูลหลัก ๆ ดังนี้

1. PP100 หมายถึง จำนวนเฉลี่ยของปัญหาเครื่องยนต์ต่อการสำรวจจากเครื่องยนต์ 100 คัน (The Average Number Problem Reported Per 100 Vehicles)

2. เปอร์เซ็นต์ความชื่นชม/ ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของรถยนต์ (เครื่องยนต์) (% Pleased and Delighted Ratings for Vehicle Performance Ownership Experience (Engine))  
ผลสำรวจทั้ง 2 อย่างแสดงไว้ดังภาพที่ 37 และภาพที่ 38 ตามลำดับ



ภาพที่ 37 ผล PP100 ในปี พ.ศ. 2548

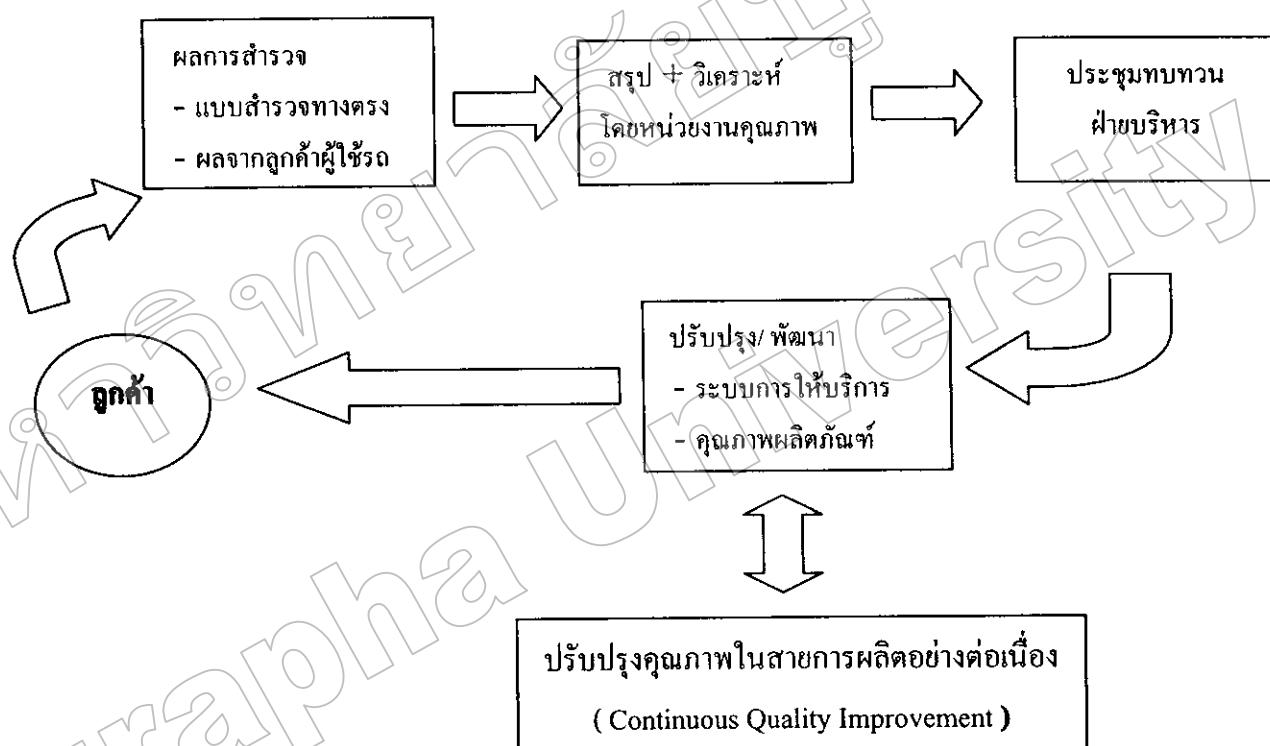


Pleased and delighted ratings

ภาพที่ 38 ผล Pleased and Delighted Ratings ในปี พ.ศ. 2548

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลและแนวทางสู่การปรับปรุง

จากข้อมูลการสำรวจ 2 ประเภท ทางหน่วยงานคุณภาพจะทำการรวบรวมคะแนนในแต่ละหัวข้อและทำการวิเคราะห์ผลความพึงพอใจ และความต้องการของลูกค้า หลังจากนั้นจะทำการนำเสนอรายงานผ่านที่ประชุมทบทวน โดยระดับบริหารปีละครั้ง ซึ่งมีประธานเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือกรรมการรองผู้จัดการ เพื่อรับทราบประเด็นปัญหา หรือข้อมูลที่ลูกค้าต้องการ และกำหนดแนวทาง/ มาตรการดำเนินการตามฟังก์ชันงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพทั้งด้านบริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ได้ดังภาพที่ 39



ภาพที่ 39 ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลและแนวทางสู่การปรับปรุง

3. การให้บริการแก่ลูกค้าที่นอกเหนือจากการที่กำหนดไว้ในข้อตกลง/สัญญาทางบริษัทฯ ไม่เพียงแต่ทำการดูแลคุณภาพเครื่องยนต์ภายในกระบวนการผลิตเท่านั้น ยังได้มีการเฝ้าตรวจสอบในประเด็นที่อาจจะส่งผลให้ลูกค้ารำคาญใจและเรื้อรังต่อไปจนกลายเป็นข้อร้องเรียนด้วย ซึ่งในการตรวจสอบนั้นทางบริษัทฯ ได้มีกิจกรรมการส่งพนักงานไปประจำที่ลูกค้า โดยมีกิจกรรมดังนี้

3.1 กิจกรรม (Quality Resident Engineer: QRE) ซึ่งทางบริษัทฯ จะส่งไปประจำที่ลูกค้าโรงผลิตรถยนต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงของการเปลี่ยนแปลงรุ่นรถยนต์

3.2 กิจกรรม Go & See ซึ่งทางบริษัทฯ จะส่งไปตรวจสอบที่ศูนย์บริการ เพื่อรับฟัง/เก็บข้อมูลของสิ่งที่น่าจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้รถยนต์โดยตรงอย่างรวดเร็วจากการตรวจสอบที่ผ่านมา มีประเด็นที่ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุง เพื่อให้มีคุณภาพของเครื่องยนต์ที่ดียิ่งขึ้น โดยที่ลูกค้ายังไม่ได้มีการร้องเรียน ตัวอย่างเช่น กรณีระดับเสียงของเครื่องยนต์ดังจากเทอร์โบชาร์จเจอร์ ทางบริษัทฯ จึงได้ดำเนินการเข้าไปตรวจสอบ พบว่าระดับเสียงยังอยู่ในมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามทางบริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ จึงได้มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมร่วมกับผู้ผลิตชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อหามาตรการลดระดับเสียงให้อยู่ในช่วงที่ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งในกรณีนี้ได้มีการวิเคราะห์ตรวจสอบตัวแปรที่เหมาะสม โดยกำหนดมาตรฐานตัวแปรดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น (ตัวแปรนั้น คือ Vibration ได้มีการปรับจาก 4.00 G ไปเป็น 2.09 G) เป็นต้น

นอกเหนือจากนั้น ทางบริษัทฯ ยังได้มีการทบทวนช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์นี้ไปยังหน่วยงานออกแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งประจำอยู่ ณ บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ด้วยการเพิ่มการประชุม TV Conference ทุก ๆ 2 เดือน เพื่อปรับปรุงการให้บริการในการตอบสนองข้อร้องเรียนต่าง ๆ ใ้ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

สิ่งสำคัญที่ทำให้ระบบ ประสบความสำเร็จ

### 1. ผู้บริหาร

1.1 ให้ความสนใจและติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม

1.2 ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาคณะทำงาน

### 2. คณะทำงาน

2.1 มีผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้ทันที

2.2 มาจากหลายหน่วยงาน

2.3 มีความรู้ที่แนวทางการพัฒนาต้องทำอะไร

2.4 มีความรู้ในการติดตั้งอุปกรณ์และพัฒนาอุปกรณ์นั้น

### 3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการสื่อสารเป็นหลักในการทำงานของบริษัทฯ มาตั้งแต่ต้น โดยมีคำขวัญ คือ (Communication and Cooperation: C&C) ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจะเป็นบ่อเกิดแห่งความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงานของเราไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือ ล่างขึ้นบน บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ในชองก่อนเข้าสู่ IMV จะสังเกตเห็นได้ว่าทุกหน่วยงานของบริษัท ต่างก็หันมาเตรียมการของตนเองให้มีความพร้อม ตามนโยบายที่ได้รับมา เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะ

เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง โดยหวังผลในการเพิ่ม ประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานในทุกด้าน ซึ่ง ส่วนใหญ่แล้วจะประกอบด้วยปัจจัยหลักได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบทางด้าน การตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และ การ บริการ (Products & Services)

2. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลัก คือ นโยบายของบริษัทและ กระบวนการการทำงาน (Policies and Business Processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับงานหลักของตนเอง โครงสร้างของหน่วยงาน (Organization Structure) การนำระบบ เทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (New Technology) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ไม่สามารถที่จะทำงาน ให้เกิดความสำเร็งได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและ การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทสยามโตโยต้าเลือกที่จะใช้ QA-Network เพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงาน ของ บริษัท และเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร โดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์ของการสื่อสารภายใน มาเป็นปัจจัย สำคัญซึ่งบริษัทเล็งเห็นว่า บริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานที่ถูกต้องและ เทียงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็น ไปอย่างเหมาะสมอันจะส่งผลให้การ บริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นงานที่จะเตรียมความพร้อมเพื่อ รับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นจากการผลิต ที่ เพิ่มมากขึ้นรวมถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน เพื่อรองรับการผลิตนั้น จึงเป็นงานของการ บริหารเปลี่ยนแปลง โดยใช้กลยุทธ์ด้านการสื่อสารเป็นกิจกรรมกระตุ้นและสนับสนุนให้ บริษัทฯ ผ่านช่วงของการปรับสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็งนอกจากการสื่อสารที่ดีและมี ประสิทธิภาพแล้ว บริษัทฯยังมีการเตรียมการอื่นๆเพื่อรองรับความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลง อื่นเช่น

1. การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (Active Leadership)
3. การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
4. ความชัดเจนของเป้าหมายและประโยชน์
5. ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสาร
6. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร
8. การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือการให้รางวัล

จากประสบการณ์ของบริษัท เป็นที่สังเกตได้ชัดว่าเมื่อใดที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือ อารมณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นต่างก็เป็นตัวแปรที่สำคัญของการบริหารหรือจัดการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ได้

ดังนั้น กิจกรรมหลักอีกประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ในกระบวนการทำงานของงานบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และบริษัทจะให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นอันดับต้น ๆ ของกิจกรรมของงานบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง

### การบริหารการสื่อสารภายในองค์กร

ที่สยามโตโยต้า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารมาก ในช่วงเริ่มต้น ของการประกอบกิจการ จนถึงปัจจุบัน เรามีคำที่ใช้อยู่เป็นประจำคือ C&C ที่มาจาก Communication and Cooperation อันหมายถึง การสื่อสารและความร่วมมือ ดังนั้นผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอันดับแรกเสมอ ในทุก ๆ กิจกรรมการบริหาร

วิธีการบริหารจัดการที่ดี ในการบริหารการสื่อสารสร้างคุณค่าและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่พบในบริษัทสยามโตโยต้ามีสาระสำคัญในการบริหารที่เป็นรูปแบบโดยเริ่มต้นจาก

#### วัตถุประสงค์ของการบริหารการสื่อสาร

1. เพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่มีรากฐานจากความไว้วางใจ ความเคารพร่วมกัน อีกทั้งเพื่อก่อให้เกิดความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อมาตรการต่าง ๆ ของบริษัททั้งหมดนี้ผ่านทางการสื่อสารและความเข้าใจร่วมกัน
2. นอกเหนือจากจุดมุ่งหมายในการสร้างจิตสำนึกในการบริหารงานและการกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่อง ๆ สำคัญของพนักงานแล้ว บริษัทจำเป็นต้องเปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและผลลัพธ์ในการทำงาน อีกทั้งยังเพื่อเป็นการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ขวัญและกำลังใจของพนักงานอีกด้วย

#### แนวความคิดของการบริหารการสื่อสาร

1. ในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่อยู่บนรากฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพซึ่งกันและกันนั้นต้องอาศัย ค่านิยมร่วมกันของพนักงานและตัวบริษัทเองโดยการสร้างความเข้าใจใน



แต่ละตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถของตัวพนักงานนั้น พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจในประเด็นและเงื่อนไขในทางธุรกิจเสียก่อน

2. ความร่วมมือของพนักงานในการทำกิจกรรมต่างๆของบริษัทนั้นย่อมหมายถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานทุกคนเองโดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทเจริญรุ่งเรืองขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดริเริ่มและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานนั้น บริษัทจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของบริษัท แต่การมีส่วนร่วมในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามนั้นแต่เพียงอย่างเดียว

ประเด็นหลักของการบริหารการสื่อสาร

### 1. กิจกรรมที่เป็นทางการ

1.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้เกิดการพูดคุยกันโดยตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและสภาพการณ์ทำงานที่คตินั้น นับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกับผู้บังคับบัญชา

1.3 สร้างช่องทางในการสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงาน

1.4 พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน

### 2. กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

2.1 จัดให้มีช่องทางในการสื่อสาร อาทิเช่น หนังสือเวียน กระดานข่าว เป็นต้น

2.2 สร้างระบบที่ช่วยแก้ไขเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขในที่ทำงานได้โดยตรง

2.3 จัดให้มีการสำรวจทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยใช้เครื่องชี้วัดทางด้านทรัพยากรบุคคลและการทำสำรวจในเรื่องขวัญและกำลังใจ

### 3. กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ

3.1 ผู้บริหารของบริษัทจะต้องเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

3.2 เคารพในความสนใจและให้อิสระแก่พนักงานในชั้นการวางแผนและการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

3.3 จัดกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบริษัท

### 4. ความร่วมมือของพนักงาน

4.1 การเน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจในแนวคิดที่ว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการทำงาน

4.2 จัดให้มีกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมได้

4.3 กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

รายละเอียดประเด็นหลัก

### 1. กิจกรรมที่เป็นทางการ

1.1 สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้เกิดการพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแรงงานสัมพันธ์ไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานหรือสภาพแรงงานเท่านั้น แต่แรงงานสัมพันธ์ยังหมายถึงรวมถึงความสัมพันธ์โดยรวมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างพนักงานในแต่ละหน่วยงานอีกด้วย

สิ่งสำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผ่านทาง การสื่อสารสองทางทั้งสองฝ่ายในการที่จะทำให้พนักงานเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีกับบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เป็นแม่แบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

โตโยต้าเราเน้นย้ำในเรื่องการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แค่การแจกจ่ายเอกสารอธิบาย แต่ยังรวมไปถึงการให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนในการชี้แจงสภาวะการณ์ต่าง ๆ ของบริษัท ส่วนหัวหน้าต้องทำการชี้แจงสภาวะแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เป็นประจำ เช่นการประชุมพนักงานเพื่อแจ้งผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยที่กรรมการผู้จัดการเป็นผู้อธิบายเอง ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น บริษัทฯสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างตรงไปตรงมาโดยการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอหรือการจัดสถานที่ทำงานให้เป็นแบบเปิดซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงตัวผู้บังคับบัญชาได้โดยสะดวก

1.2 การสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและสภาพการณ์ทำงานที่ดีนั้น นับเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกับผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างเปิดอกระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวเชิงบวกและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ในฐานะที่เป็นรากฐานของการสร้างแรงงานสัมพันธ์อันดี อีกทั้งยังตระหนักถึงบทบาท และหน้าที่ของตนในการสื่อสารที่เพียงพอผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ถ่ายถอดข่าวสารจากบริษัทไปยังหน่วยงานของคุณ

2.1.2 มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามตัวบุคคลโดยการวิธีการสื่อสาร

สองทาง

2.1.3 เข้าถึงความกังวลและเรื่องต่าง ๆ ของพนักงาน โดยวิธีการสังเกตการทำงานในแต่ละวันของพนักงาน

บริษัทระลึกรู้สึกเสมอว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ วิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา และทำการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือ

1.3 สร้างช่องทางในการสื่อสารระหว่างบริษัทกับพนักงาน สิ่งสำคัญในการสร้างช่องทางในการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ การส่งผ่านจิตสำนึกในการบริหารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานโดยตรง

1.3.1 การกำหนดเป้าหมาย ช่วงหมดยปีงบประมาณ หรือกำหนดเป้าหมายในการผลิตที่ต้องไปให้ถึงเพื่อให้พนักงานตระหนักและเข้าใจถึงปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

1.3.2 จัดหาช่องทางในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน เช่น การประชุม Bi-Monthly การพบปะพูดคุยนอกรอบ เป็นต้น ที่สยามโตโยต้าเราที่มีสภาพแรงงานจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเป็นระยะ ๆ เพื่อทำการแลกเปลี่ยนความคิดที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจอันลึกซึ้งถึงสภาพทางธุรกิจของบริษัท ซึ่งเราเรียกว่า การประชุม โต๊ะกลม โดยจะจัดให้มีการประชุมทุกเดือน

1.4 พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารร่วมกันระหว่างพนักงานที่สยามโตโยต้าให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานในบริษัทจะต้องมีกระบวนการในการทำงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันดังนั้นเราจึงจัดให้มี

1.4.1 การจัดการประชุม โดยการเลือกเอาหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งมาถกกันโดยหลาย ๆ ฝ่าย

1.4.2 ในกรณีของโครงการให้มีตัวแทนจากหลากหลายฝ่ายเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ

## 2. กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

2.1 จัดให้มีช่องทางในการสื่อสาร อาทิเช่น หนังสือเวียน กระดานข่าว เป็นต้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท จะทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างบริษัทกับพนักงานทั้งนี้เพราะฝ่ายบุคคลตระหนักและเข้าใจถึงแนวทางของบริษัทจึงมีความสามารถในการสร้างแนวทางในการสื่อสารระหว่างกันได้ดี เช่น

2.1.1 การกระจายข้อมูลข่าวสารผ่านทางหนังสือเวียน กระดานข่าว และสิ่งพิมพ์ภายในอื่น ๆ

2.1.2 รายงานการผลิต สภาพการณ์การขาย ณ ปัจจุบัน หรือแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นต้น

2.2 ระบบที่ช่วยแก้ไขเรื่องต่างๆที่ไม่สามารถแก้ไขในที่ทำงานได้โดยตรงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องทุกข์หรือความไม่พึงพอใจต่าง ๆ แม้ว่าเรื่องดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ หากผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทำการพูดคุยกัน แต่บริษัทก็จัดหาระบบและกลไกที่ช่วยในการบรรเทาความเดือดร้อนใจดังกล่าวเพิ่มเติมด้วย

2.2.1 กล่องใส่ข้อเสนอแนะหรือสายด่วนเพื่อให้พนักงานสามารถร้องเรียนได้โดยตรงหากเรื่องทุกข์ร้อนใจเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้บังคับบัญชา

2.2.2 ระบบในการร้องทุกข์ที่เป็นมาตรฐาน เพื่อรับเรื่องร้องเรียนบางอย่างที่ไม่อาจแก้ไขได้ในที่ทำงาน

2.3 การสำรวจทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยใช้เครื่องชี้วัดทางด้านทรัพยากรบุคคล เครื่องชี้วัดทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้วัดขวัญและกำลังใจของพนักงานของเรา มีดังต่อไปนี้

2.3.1 ชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา- เพื่อสังเกตผลกระทบทางด้านร่างกายอันเนื่องมาจากการทำงานล่วงเวลาที่มากเกินไป

2.3.2 อัตราการลาออก- เพื่อสังเกตถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานที่มีต่อบริษัท

2.3.3 อัตราการขาดงาน- เพื่อสังเกตมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจในการทำงาน

2.3.4 จำนวนเรื่องร้องทุกข์และการแก้ไข

2.3.5 จำนวนคำแนะนำ/ กิจกรรมกวีซี

การทำการสำรวจถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการชี้วัดขวัญและกำลังใจของพนักงานของเราซึ่งจะทำการสำรวจเป็นระยะทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

### 3. กิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ

3.1 ผู้บริหารของบริษัทเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมเสริมที่ไม่เป็นทางการนอกเหนือจากงานในแต่ละวันถือเป็นช่องทางสำคัญที่จะช่วยเพิ่มช่องทางในการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองและผู้บริหาร

เราคิดเสมอว่า การสื่อสารถึงความรู้สึกที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความสัมพันธ์แบบผู้บริหารกับพนักงานในที่ทำงานถูกทิ้งไว้สักระยะแล้วเข้าร่วมในบรรยากาศที่ผ่อนคลายที่ไม่มีแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่มาเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ สร้างเสริมมิตรภาพในหมู่พนักงานและปลูกฝัง

ความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการจัดหากิจกรรมสันทนาการที่อยู่นอกเหนือชั่วโมงการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ชมรมกีฬาและอื่น ๆ ซึ่งปัจจุบันมีถึง 11 ชมรม

การสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มพนักงาน นำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีโดยรวมในหน่วยงานนั้น ๆ ในการจัดกิจกรรมไม่เป็นทางการต่าง ๆ บริษัทคำนึงถึงจุดต่างๆดังต่อไปนี้

ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการจัดกิจกรรมดังกล่าวและมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างกระตือรือร้น

แม้ว่ากิจกรรมไม่เป็นทางการนี้จัดขึ้นเพื่อพนักงาน แต่ทางบริษัทก็ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

3.2 เคารพในความสนใจและให้อิสระแก่พนักงานในขั้นการวางแผนและการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ บริษัทตระลึกอยู่เสมอว่ากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อตัวพนักงานเอง ดังนั้น ตัวพนักงานจะต้องเป็นฝ่ายวางแผนและเป็นคนดำเนินการกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ และจัดกิจกรรมที่ดึงดูดใจและน่าเข้าร่วม

3.3 จัดกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในบริษัทวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ก็เพื่อเป็นการเปิดช่องทางให้พนักงาน ได้สื่อสารกันและเพื่อเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานของเรา กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ต้องช่วยเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจของพนักงานของเราสำหรับกิจกรรมที่จัดขึ้นนอกเวลางาน ขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องสนับสนุนให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นเนื่องจากอาจเกิดความไม่เต็มใจในการเข้าร่วมเกิดขึ้นได้

ตัวอย่างของกิจกรรม ไม่เป็นทางการ

1. กิจกรรมที่จัดขึ้นโดยคณะกรรมการของบริษัท

◇ แฟมิลี่เดย์

มีการพาครอบครัวพนักงานเดิมชมสถานที่ทำงาน มีการจัดงานเลี้ยง กิจกรรมสำหรับเด็กเป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคย และไม่มีการบังคับให้พนักงานต้องเข้าร่วมกิจกรรม

◇ การจัดการแข่งขันกีฬา

มีการจัดการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงาน การมีส่วนร่วมไม่จำเป็นจะต้องเป็นการเข้าแข่งขันเสมอ การเชียร์ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเข้าร่วม

◇ กิจกรรม Joint Together หรือ ทักษนาจรในวันหยุด (ไม่บังคับ เน้นที่การกระตุ้นความคิดริเริ่ม)

บริษัททำการออกค่าใช้จ่ายให้

#### 4. ความร่วมมือของพนักงาน

4.1 การเน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจถึงแนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการทำงาน อุตสาหกรรมยานยนต์มีการแข่งขันที่รุนแรงและต่อเนื่อง ดังนั้นการหยุดอยู่กับที่ข้อมหมายถึงบริษัท พ่ายแพ้แก่คู่แข่ง ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานในแบบ โคโยต้าจึงยึดถือเอาหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือไปจากการทำงานตามมาตรฐาน บริษัทจึงชี้แจงสภาพการของบริษัท ประเด็นในทางธุรกิจตลอดจนสนับสนุนความกล้าในการแสดงความคิดเห็นเรื่องสำคัญต่าง ๆ แก่พนักงานทุกคนด้วยการสื่อสารอย่างถ้วนถี่เพื่อที่พนักงานจะได้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ทำเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานเอง

4.2 จัดให้มีกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมได้ ความคิดดี ๆ คงไร้ความหมายหากพนักงานไม่ได้แสดงความคิดเห็นนั้น ๆ ออกมา ดังนั้นบริษัทต้องเปิดโอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น มิฉะนั้นแล้วจะไม่เกิดผลประโยชน์ใด ๆ แก่บริษัทเลย

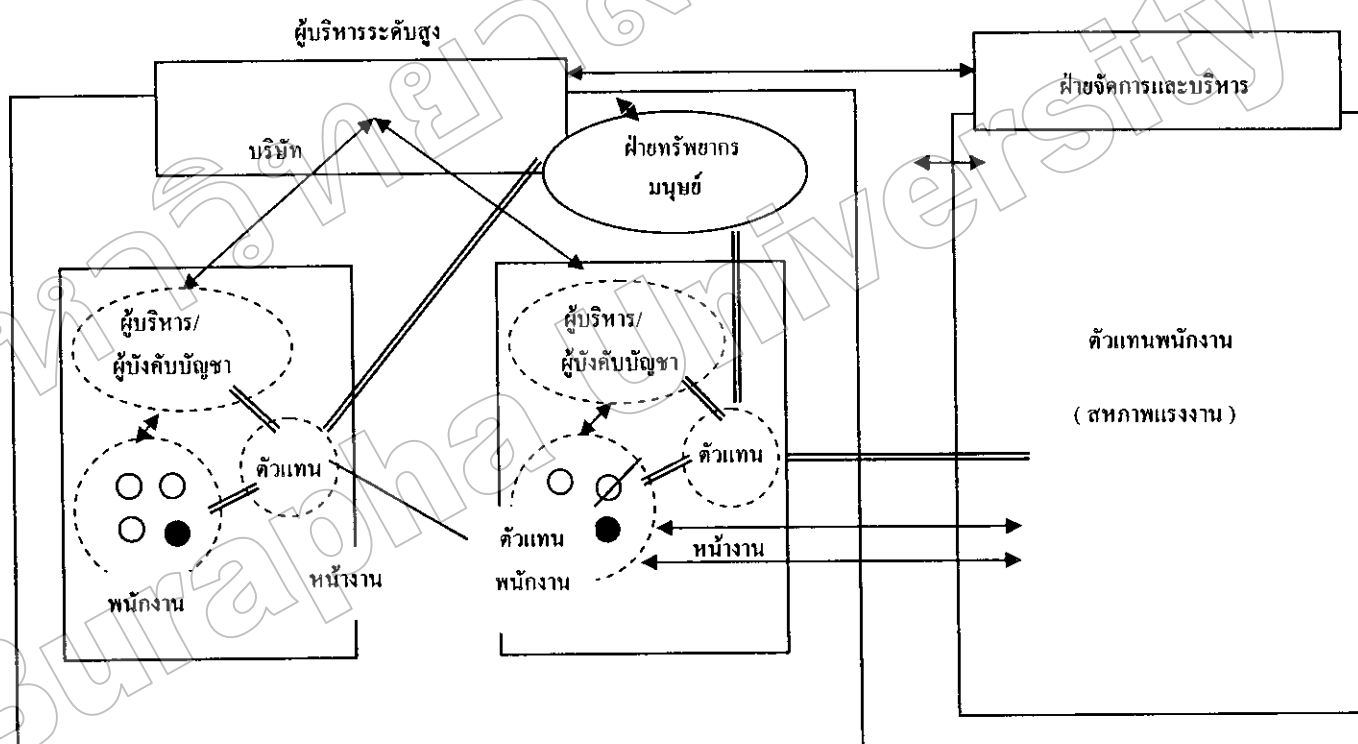
บริษัทต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม เพื่อให้กลไกและระบบของบริษัททำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจถึง วัตถุประสงค์และความสำคัญให้ตรงกันเสียก่อน (เน้นไปที่ความสำคัญ) แล้วจึงสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการจากพนักงาน
2. เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการนำเสนอผลงานการจัดกิจกรรม
3. มีการมอบรางวัลโดยการผู้บริหารระดับสูง และอื่น ๆ

4.3 กระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาของเรา พยายามทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึง วัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดกิจกรรม แล้วจึงทำการกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความร่วมมือร่วมแรงในกิจกรรมเหล่านั้น บทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมต้องอยู่ที่ตัวพนักงาน ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงแค่การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ไม่ใช่มีบทบาทหน้าที่ในการบังคับควบคุม แม้กระทั่งการทำกิจกรรมคิวซี ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้คำแนะนำแต่เพียงอย่างเดียว กิจกรรมต้องริเริ่มและดำเนินการ โดยพนักงานเท่านั้น

ตัวอย่างกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือของพนักงาน

1. กำหนดหัวข้อในการทำงานเป็นรายปีเป็นรายบุคคล  
เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามแต่ละบุคคล โดยยึดตามนโยบายของบริษัท
2. ระบบการเสนอแนะ  
กำหนดให้มีระบบส่งเสริมการพัฒนาในแต่ละวัน โดยเน้นไปที่การสร้างทัศนคติและการแก้ไข  
ปัญหา
3. กิจกรรมวงล้อคุณภาพ  
การแก้ปัญหาเป็นกลุ่มจะช่วยสร้างการทำงานเป็นทีมและเสริมสร้างความร่วมมือและก่อให้เกิด  
ภาวะความเป็นผู้นำ



ภาพที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ของการสื่อสาร

ซึ่งหลังจากนำหลักการของการบริหารการสื่อสารทั้งหมดมาใช้แล้วสามารถทำให้เป็น  
ตารางเพื่อนำไปปฏิบัติได้ง่ายดังภาพที่ 41 และภาพที่ 42

DMD		<b>STM 's Communication Informal Package</b>				ADM. Div.	Prepared		
						August 6, 2004			
Activity	Management Informal Activity		Supervisory Activity		Birthday Activity	Bachelor Teamwork Activity			
						BE.	BA.		
Propose	1. Cross Functional Teamwork		1. Company expectation		1. Company get feedback	1. Cross functional Teamwork.			
	2. Clearly Mgt. Role & Response		2. Supervisor Role & Response		directly (C&C).	2. Sharing company direction & expectation (Same understanding)			
	3. C & C Effectiveness		3. 2 Ways communication		2. Morale promotion/ Fairness	3. Toyota Way Promotion.			
Method	1. Informal (Sport & Activity)		1. Lunch & Dinner Talk		1. Join Breakfast Together	1. Join Dinner talk			
	2. Join Discussion Together		2. Group Dynamic (Section)		2. 2 Ways communication.	2. Group Relation			
Place	Out-side Company		Company's Canteen/ Out-side		Canteen Manager	Out-side Company			
Class	Time	Quarterly		2 T./Y. Quarterly, 2 T./Y.		Weekly	2 Times/ Year		
Participant	Management	MD	●						
		DMD	●	●		●			
	GM./ Ex./Co Div.		○		GM./ADM. Div. ●	○	2nd Step ●	● BE. Side	● BA. Side
		Dept.		○	●	○	○	○	○
	Supervisor	Asst./ Sr. OH			○	○	○	○	○
		FM./ S3			○	○	○		
		S2			○	○	○		
	Operator	GL/ S1			○	○	○		
		TL/ W4				○	○		
		O/P/ W3				○	○		
Functional	BE.						○		
	BA.							○	

● = Head of Program      ○ = Participant      Remark: All of programs will be assigned HR. Dept. to be Coordinator & Record Data

ภาพที่ 41 แสดงตารางความถี่ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ



## STM 's Communication Channel

August 29, 2003

Class	Committee				Meeting				Promotion Activity				Operation & Emp Satisfaction		
	1. EC Meeting	2. BMM Meeting	3. Sub-EC Meeting	4. Management Meeting	5. Dept Meeting	6. Ass/Lbr. Officer M.	7. Morning Talk	8. Bi-Monthly Meeting	9. Assoc. Letter	10. Magazine / News	11. OCC / Suggestion	12. Attitude Survey	13. Leader MJ Target M.	14. Emp. Committee	15. Labour Union
Objective	Decision Making	Cross Functional & Up-Down Current	Pre-Decision before EC Approval	Cooperate Information & Operation Practice	Communication & Cooperation (C & C)		Information from leader to Each Group	Top Management Inform Company's Information to all Employees.	Horizontal Information by Mass Distribution	Bottom up Kaisei Activity	Check Feedback all conditions to Top Mgt.	Job's Follow up & Bottom up Issue	Feedback & Response to Basic Need of employees	Cooperative on conditions of Employment	
Time	Monthly	Monthly	Monthly	Monthly	Monthly	Monthly	Daily	Bi-Monthly	Case by Case	2 Times / Years	Weekly or Monthly	Yearly	Weekly	Monthly	Monthly or Negotiation
Management	MD	●	●	●											
	DMD	○	○	○	●			●			●				
	GM/ Ex.Co. Div	○	○	○				○			○				
	GM/ Div	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Supervisor	Ass/J Sr. Off					○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	GL Sr. St. Fm.						○	○	○	○	○	○	○	○	○
	GL						○	○	○	○	○	○	○	○	○
	TL						○	○	○	○	○	○	○	○	○
Operator	DP						○	○	○	○	○	○	○	○	○
	OP						○	○	○	○	○	○	○	○	○

**Effective Date** : On September 1, 2003

ภาพที่ 42 แสดงตารางการสื่อสาร แบบเป็นทางการ

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

ปัจจัยที่ 1 องค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญลูกค้า (Customer-Focused Organization)

ในการบริหารองค์กรต้องมุ่งลูกค้าเป็นหลักโดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์นโยบายคุณภาพ พันธกิจ เข้มมุ่ง ตลอดจนกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน โดยองค์กรมุ่งที่ความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก องค์กรต้องมีการศึกษาถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำให้บรรลุตามความพึงพอใจของลูกค้า จากการปฏิบัติงานดังกล่าวในบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรหรือเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานบ้าง ผู้บริหารก็ควรเลือกทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าเป็นหลัก แม้ว่าคนในองค์กรอาจต้องขัดแย้งกันบ้าง แต่ท้ายสุดแล้วจะพบว่าองค์กรที่จะอยู่ได้ก็ต้องมาจากการตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวังลูกค้านั่นเอง

### ปัจจัยที่ 2 ผู้นำที่มุ่งมั่น (Leadership)

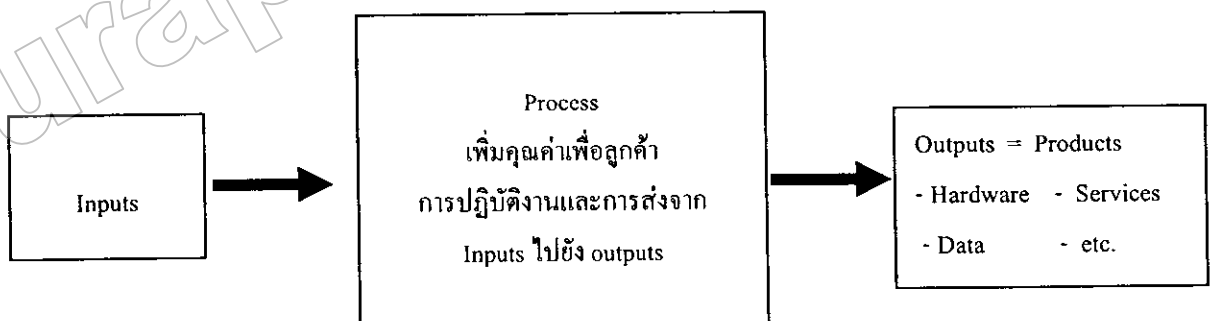
การบริหารคุณภาพในองค์กรที่คืบหน้า จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในหลักการ ด้านการบริหารคุณภาพ มีการกำหนดทิศทางขององค์กร เป้าหมาย โดยเฉพาะการยึดเอาลูกค้าเป็นที่ตั้งแล้วบริการงานโดยนำทรัพยากรในองค์กรร่วมมือกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสื่อสารและกระจายลงไปในแต่ละหน่วยงานให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจ และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังที่ผู้บริหารกำหนดไว้

### ปัจจัยที่ 3 การบริหารงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมผ่านช่องทางการสื่อสาร (Involvement of People)

การสร้างความสำเร็จเปรียบเหมือนคู่แข่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่า ยิ่งฉะนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมพนักงาน ในการให้พนักงานมีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ร่วมแสดงออกในความรู้ความสามารถร่วมคิดวิเคราะห์ตัดสินใจ เสนอแนะ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปในด้านที่ดียิ่งขึ้น และควรจัดรม ให้การศึกษากับพนักงานในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

### ปัจจัยที่ 4 การมองอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

ต้องมีการระบุอย่างชัดเจนว่า ใครคือลูกค้าภายใน ใครคือลูกค้าภายนอก และผู้ส่งมอบของแต่ละกระบวนการคือใคร และนำทรัพยากรมาใช้ให้ถูกในแต่ละกระบวนการไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรบุคคลการเงิน เครื่องมือ วิธีการ และวัตถุดิบ



ภาพที่ 43 กระบวนการเพิ่มคุณค่าเพื่อลูกค้า

การเพิ่มทรัพยากรเข้า (Input) เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ และวิธีการ

### ปัจจัยที่ 5 หลักการบริหารเชิงระบบ (System Approach to Management)

เมื่อองค์กรมองการทำงานในแต่ละหน่วยต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการแล้ว จะพบว่าในระบบการทำงานขององค์กรนั้นประกอบขึ้นจากกระบวนการหลาย ๆ หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ในการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจแบ่งเป็นกระบวนการหลัก (Core Processes) และกระบวนการรอง (Support Processes)

กระบวนการหลัก เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

กระบวนการรอง เช่น กระบวนการด้านการผลิต อาจประกอบด้วยกระบวนการรองคือ กระบวนการวางแผนการผลิต กระบวนการผลิต กระบวนการบำรุงรักษาเครื่องมือในการผลิต เป็นต้น

หากเรามองด้านการบริหารเชิงระบบแล้วจะพบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบขึ้นจากหลายระบบงาน ที่พบมากในทุกองค์กรคือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบบริหารสินค้าคงคลัง ฯลฯ และองค์กรสมัยใหม่ซึ่งมีขนาดใหญ่จะมีระบบอื่นเพิ่มขึ้นมา อาทิ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบบริหารคุณภาพ (เช่น ISO9000, ISO14001) หรืออาจเพิ่มระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำมามาตรฐานต่าง ๆ เหล่านี้ มาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเภทของกิจการในองค์กรของตน ซึ่งการนำหลักการบริหารเชิงระบบมาใช้จะทำให้เรามองระบบต่าง ๆ ออกว่าประกอบขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ อย่างไรบ้างและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเพียงไร เพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และยังสามารถวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหาต่าง ๆ เมื่อเกิดข้อขัดข้องขึ้นในระบบได้อย่างถูกต้องขึ้น

### ปัจจัยที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

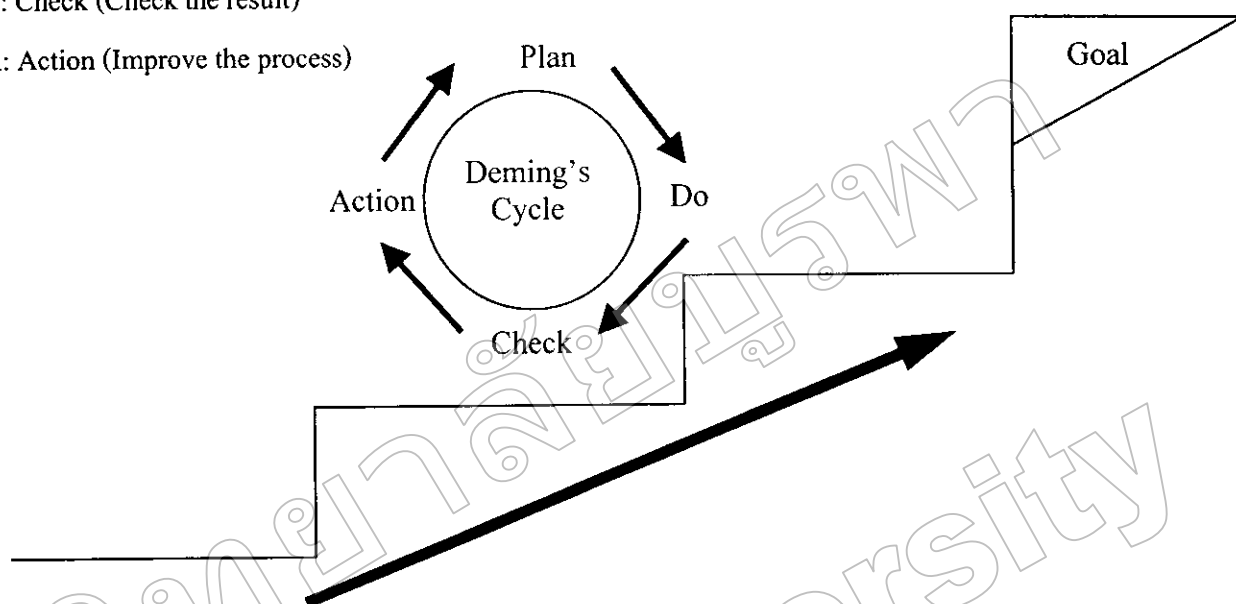
ผู้บริหารควรมีการทบทวนเรื่องของการตรวจสอบภายใน/ ภายนอก และมีการตรวจสอบด้านความถูกต้อง/ การป้องกัน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านประสิทธิผลของระบบการบริหารคุณภาพองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่จะมุ่งไปให้ถึง โดยมีการเตรียมทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวโดยอาศัยการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

P: Plan

D: Do (Implement the plan)

C: Check (Check the result)

A: Action (Improve the process)



ภาพที่ 44 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในตลาด และเนื่องจากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน ลูกค้าเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน และที่สำคัญคู่แข่งของเราก็เปลี่ยน และมักจะเปลี่ยนแปลงในทางที่เหนือกว่าเราอยู่เสมอ ฉะนั้น เพื่อให้เราสามารถรักษาตำแหน่งผู้นำตลาด และยังคงใจลูกค้าเอาไว้ได้ องค์กรจำเป็นต้องหาความต้องการของลูกค้าและตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าดังกล่าวให้ได้ หรืออาจมอบความต้องการที่เกินกว่าลูกค้าคาดหวังไว้ก็จะ ทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งเพิ่มขึ้น ที่สำคัญที่ขาดไม่ได้คือองค์กรต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้ องค์กรอยู่รอดและเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจได้

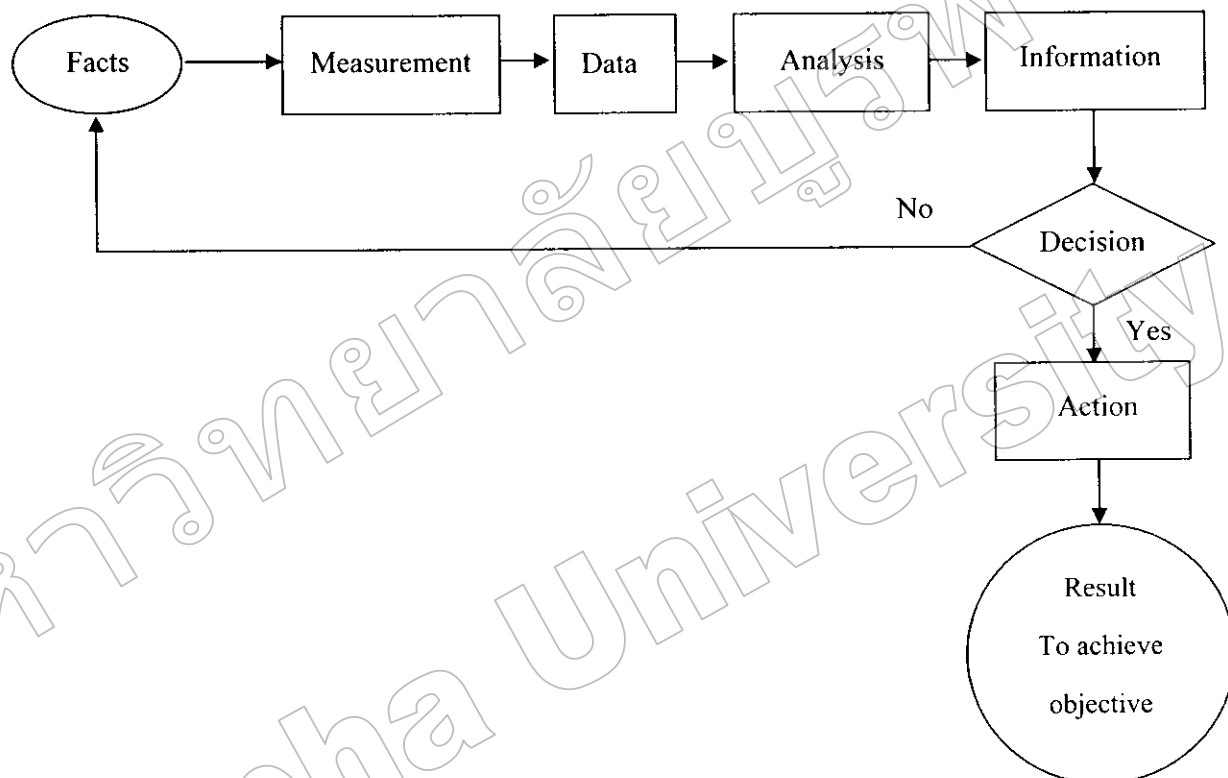
ปัจจัยที่ 7 การอาศัยข้อเท็จจริงช่วยในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision

Making)

กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวางแผน กระบวนการนำแผนงานไป ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และกระบวนการแก้ปัญหางานนั้น หากใช้ความรู้สึกของคนเป็นหลักย่อมมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้สูง และคาดหวังความ สัมฤทธิ์ผลได้ยาก องค์กรสมัยใหม่ที่อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงมากในปัจจุบัน ต้องทำงาน อย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ลดความคลาดเคลื่อนและความสูญเสียถึงขั้นเปลี่ยนทรัพยากรให้น้อง

ที่สุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริงที่เราเรียกว่าสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information) มาใช้วิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยพื้นฐานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายดังกระบวนการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 45 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ปัจจัยที่ 8 การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ส่งมอบ (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

องค์กรต้องทำการคัดเลือกผู้ส่งมอบโดยทำการประเมินและควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบให้มีคุณภาพทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ เพราะผู้ส่งมอบมีผลต่อเราอย่างมากในการนำวัตถุดิบจากเขามาผลิต หากต้นทุนไม่ดี ไม่มีคุณภาพ แล้วผลิตภัณฑ์ปลายทางจะดีได้อย่างไร ฉะนั้นองค์กรต้องคัดสรรผู้ส่งมอบที่ดีให้กับองค์กร และองค์กรควรมีการตรวจสอบและประเมินผู้ส่งมอบเป็นระยะเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีให้กับลูกค้านั่นเอง

กล่าวโดยสรุปคือ หากเราต้องการความสำเร็จเช่นทุกวันนี้เราต้องสร้างความได้เปรียบในการบริหารงาน โดยอาศัยปัจจัยทั้ง 8 อย่าง โดยจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้เลย

## บทสรุป

ไม่ว่าบริษัทสยามโคโยต้าอุตสาหกรรมจำกัด จะเติบโตหรือต้องแข่งขันกับผู้อื่นหรือไม่ก็ตาม แต่ภาวะการณ์ที่บริษัทจำเป็นต้องขยายการผลิตและส่งออกไปในต่างประเทศในปัจจุบัน ทำให้ไม่มีทางเลือก บริษัทจำเป็นต้องปรับตัว เพราะความต้องการของผู้บริโภคมีความหลากหลายมากขึ้น เปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบมีราคาแพงขึ้น ดังนั้นการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การปรับตัวเพื่อเพิ่มผลผลิตและควบคุมคุณภาพให้ได้ตามความต้องการนั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

QA Network นับเป็นหนึ่งในบรรดาหลายเครื่องมือที่บริษัท ใช้ในการควบคุมการผลิต แต่เครื่องมือดังกล่าวทั้งหลายจะใช้ไม่ได้เลยถ้าไม่มีการสื่อสารความที่ดี ที่ทำให้คนในองค์กรรับทราบและปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้

เพราะฉะนั้นการสื่อสารที่ดีจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวที่จะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพในการผลิตและลดความสูญเสียสืบเนื่องต่อนั้น จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร กระบวนการดังกล่าวจะเสริมสร้างการเรียนรู้และสร้างทักษะที่จะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าของบริษัท และสุดท้ายจะก่อให้เกิดการลงทุนการจ้างงานและเพิ่มผลผลิตเป็นวงจรของการพัฒนาที่ไม่มีวันสิ้นสุด