

## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสาร/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาโครงการเรื่อง การพัฒนาการค้นหาเอกสารงานจัดซื้อ ของ บริษัท ไมโคร แפק แอนด์ปริ้นท์ จำกัด มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

1.1 ประวัติและความเป็นมาของไคเซ็น

1.2 แนวคิดหลักของไคเซ็น

1.3 เครื่องมือในการปรับปรุงแบบไคเซ็น

1.4 เป้าหมายสูงสุดของกลยุทธ์ไคเซ็น

#### 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับไคเซ็น

#### 2.1.1 ประวัติและความเป็นมาของไคเซ็น

หลังจากช่วงสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลง หลายอุตสาหกรรมถูกรอบงำโดยผู้นำทางธุรกิจระดับโลก หรือเรียกว่า Leading World Power และมีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ช่วงปลายทศวรรษ 1970 ซึ่งเปลี่ยนจากผู้นำสำคัญอย่างสหรัฐอเมริกามาเป็นประเทศญี่ปุ่น เริ่มจากอุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมหลักๆ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ และมีการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันด้านต้นทุนและคุณภาพ ทำให้หลายอุตสาหกรรมหลักเป็นผู้นำและครอบครองตลาดโลกได้ ซึ่งเป็นผลจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยผู้นำอุตสาหกรรมผลิตรยนต์อย่างโตโยต้า (Toyota) ได้ถูกใช้เป็นเสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งรักษาความสามารถทางการแข่งขันด้วยการขจัดความสูญเปล่าจากการดำเนินงานโดยไม่จำเป็นต้องเน้นการลงทุนทางทรัพย์สินหรือเครื่องจักร ไคเซ็น เป็นกิจกรรมการบริหารงานเชิงคุณภาพมีรากฐานมาจากประเทศญี่ปุ่นและแพร่หลายไปในต่างประเทศอย่างกว้างขวาง ในปีค.ศ.1980 มีการวิจัยที่สถาบันเทคโนโลยีแมส (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแกนนำในการทำวิจัยของวงการอุตสาหกรรมญี่ปุ่น นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ไคเซ็นกลายเป็นที่รู้จัก

#### 2.1.2 แนวคิดหลักของไคเซ็น

การเรียนรู้แนวคิด ระบบการจัดการกลยุทธ์ไคเซ็นต้องมีการเรียนรู้ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

- 1) ไคเซ็นและการจัดการ
- 2) กระบวนการและผลลัพธ์
- 3) วงจร PDCA/SDCA
- 4) คุณภาพต้องมาก่อน
- 5) การใช้ข้อมูลในการดำเนินการ
- 6) กระบวนการต่อไปคือ ลูกค้า

### 1) ไคเซ็นและการจัดการ

ในบริบทของไคเซ็น การจัดการในการทำงานมี 2 หน้าที่หลักคือ การรักษาสภาพงานเดิม ๆ และการปรับปรุงงาน โดยในทุกตำแหน่งจะมีระดับที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพงานเดิม ๆ แลการปรับปรุงงานแตกต่างกันไป ผู้บริหารระดับสูงจะมีงานปรับปรุงที่ค่อนข้างมาก ส่วนงานรักษาสภาพเดิม เช่น งานดูแลงบการเงินของบริษัท หรือตรวจสอบเป้าการผลิตรายวันจะน้อย ยกเว้นกรณีที่เกิดผลิตมีปัญหาในระดับวิกฤติ หรือสถานการณ์ที่ไม่ปกติต้องตัดสินใจ ซึ่งอาจจะมีส่วนร่วมเฉพาะช่วงนี้มากขึ้น ผู้บริหารระดับรองลงมาก็จะมีระดับความเข้มที่ลดหลั่นกันไป ผู้บริหารระดับกลางหัวหน้างาน และพนักงาน มีการรักษาสภาพงานเดิม ๆ มากกว่าการปรับปรุงงานเป็นลำดับ

### 2) กระบวนการและผลลัพธ์

แนวคิดของไคเซ็นเน้นที่กระบวนการ ส่วนนวัตกรรมเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้าย ดังนั้น กระบวนการต้องชี้ชัดและแก้ไขปรับปรุงความผิดพลาดในกระบวนการอย่างชัดเจน กลยุทธ์ไคเซ็น เป็นสิ่งที่เน้นกระบวนการทั้งวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) วงจร SDCA (Standard-Do-Check-Act) คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ (QCD: Quality-Cost-Delivery) การบริหารแบบทั่วทั้งองค์กร (TQM) Just-In-Time และการบำรุงรักษาทีผล (TPM) แต่ปัญหาที่ไคเซ็นล้มเหลวในหลายบริษัทเพราะขาดความสนใจไม่เน้นกระบวนการ ซึ่งแท้จริงแล้วพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในกระบวนการไคเซ็นคือ พันธะสัญญา และความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องดำเนินการที่จริงจัง ทันทียึดมั่นในแนวทางเพื่อบรรลุและประกันความสำเร็จในกระบวนการ

### 3) วงจร PDCA/SDCA

ขั้นตอนแรกในกระบวนการไคเซ็น คือการกำหนดวงจร PDCA เป็นวงล้อที่ประกันความต่อเนื่องของการทำงานไคเซ็น การดำเนินการรักษานโยบาย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ

Plan การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง ควรกำหนดให้ครอบคลุมและมีการแยกแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมาย D: Do การปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ C: Check การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบการทำงานเพื่อการปรับปรุงแผน A: Act การจัดทำเป็นมาตรฐาน เป็นการกำหนดสมรรถนะและมาตรฐานของวิธีการในการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเดิม ๆ หรือกำหนดให้เป็นเป้าหมายสำหรับการปรับปรุงใหม่

วงจร PDCA จะมีการหมุนอย่างต่อเนื่อง ค่อย ๆ ปรับสู่เป้าหมายซึ่ง PDCA หมายถึง การไม่มีความพึงพอใจ ณ ปัจจุบัน การจัดการที่ดีต้องริเริ่ม PDCA โดยกำหนดเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากโดยปกติแล้วมนุษย์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น ในจุดเริ่มต้นใหม่ ๆ กระบวนการทำงานจะไม่คงตัวจนกว่าจะหาวิธีการที่ดีที่สุดแล้วกำหนดให้เป็นมาตรฐาน Standard (S-D-C-A) ดังแสดงในรูปข้างบน ซึ่งทุกครั้งที่ความไม่ปกติเกิดขึ้นในกระบวนการ จะมีคำถามอยู่ตลอดเวลาว่า มันเกิดขึ้นเพราะอะไร ? เราไม่มีมาตรฐานใช่หรือไม่ ? เพราะเราไม่ทำตามมาตรฐาน ? หรือเพราะมาตรฐานที่มีไม่เพียงพอ

#### 4) คุณภาพต้องมาก่อน

เป้าหมายหลักของการดำเนินการเพื่อคุณภาพที่ดี ต้นทุนที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และการส่งมอบที่ถูกต้องและตรงเวลา สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญสูงสุดคือ คุณภาพ บริษัทจะไม่ประสบความสำเร็จเลยถ้าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ออกมาไม่มีคุณภาพ ความเสี่ยงไม่เพียงว่าคุณภาพที่ไม่ดีเท่านั้นแต่หมายถึง ชีวิตของธุรกิจอาจถึงขั้นปิดกิจการ

#### 5) การใช้ข้อมูลในการดำเนินการ

โคเซ็นเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา ซึ่งปัญหาต้องมีความชัดเจน ขึ้นกับข้อมูลที่ได้รับมา มีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่ปราศจากความรู้สึก หรือเป็นวิทยาศาสตร์ การรวบรวมข้อมูล จะช่วยให้ทราบถึงจุดที่มุ่งเน้นในการแก้ไขหรือปรับปรุง ซึ่งจุดนี้เองเป็นจุดที่เริ่มต้นในการปรับปรุง ดังนั้น การรวบรวม การแยกแยะข้อมูลสำหรับการปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ต้องถูกต้อง ชัดเจนและเพียงพอ

#### 6) กระบวนการต่อไปคือ ลูกค้า

การทำงานทั้งหมดจะมีลำดับกระบวนการ มีทั้งเป็นลูกค้า (Customer) และเป็นผู้ส่งชิ้นส่วน (Vender) เช่น วัตถุดิบที่เตรียมโดยกระบวนการ A ส่งผ่านมาปรับปรุงที่กระบวนการ B เพื่อส่งผ่านไปยังกระบวนการ C ในการดำเนินการเพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ต่อไป แนวคิดหลัก กระบวนการต่อไปที่ถัดจากเราคือลูกค้า โดยแบ่งเป็นลูกค้าภายใน (ภายในบริษัท) และลูกค้าภายนอก (ภายนอกตลาด) ลูกค้าภายในส่วนใหญ่จะเน้นคุณภาพในการทำงานที่ไม่ทำของเสีย และมี

ความเที่ยงตรงของกระบวนการ ซึ่งหมายถึงทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันในการปฏิบัติตามระบบประกันคุณภาพ

### 2.1.3 เครื่องมือในการปรับปรุงแบบไคเซ็น

การติดตามระบบกลยุทธ์แบบไคเซ็นจะประกอบด้วยเครื่องมือหลัก ๆ ดังนี้

- 1) Total Quality Control/Total Quality Management
- 2) การบำรุงรักษาทีผล (Total Productive Maintenance)
- 3) การเปรณ โยบาย (Policy Deployment)

#### 1) การควบคุมและการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality

##### Control/Total Quality Management

หลักการบริหารงานแบบญี่ปุ่นคือ การควบคุมคุณภาพทั้งหมด (TQC) เป็นการพัฒนาควบคุมในกระบวนการ ระบบนี้เป็นสิ่งที่คาดหวังเพื่อที่จะจัดการให้ได้คุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะรู้จักและอ้างถึง การบริหารแบบทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นที่น่าสังเกตว่าระบบญี่ปุ่นจะไม่เน้นกิจกรรมการควบคุมที่เข้มข้นเฉพาะจุดจะเน้นเป็นองค์กรรวม TQC/TQM เป็นการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการเพื่อช่วยการแข่งขันโดยเน้นที่ คุณภาพถูกยกให้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยมีเป้าหมายอื่น ๆ รองลงมาคือ ต้นทุน และการส่งมอบ ขณะที่ T: Total หมายถึงทั้งหมด

การมีส่วนร่วมทั้งหมดทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หัวหน้างาน และพนักงาน โดยรวมถึง Supplier, Dealers และ Wholesalers สิ่งที่สำคัญอีกประการ หนึ่ง คือ การมีภาวะผู้นำและสมรรถนะของ

การมีส่วนร่วมทั้งหมดทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หัวหน้างาน และพนักงาน โดยรวมถึง Supplier, Dealers และ Wholesalers สิ่งที่สำคัญอีกประการ หนึ่ง คือ การมีภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ C: Control การควบคุม เป็นการแยกแยะกระบวนการที่ชัดเจน ควบคุมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงกระบวนการเพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้

#### 2) การบำรุงรักษาทีผล (Total Productive Maintenance)

ในปัจจุบันมีการเพิ่มขึ้นของบริษัทที่ใช้ TPM ทั้งภายในและภายนอกประเทศญี่ปุ่นที่ซึ่ง TQM ได้ปรับปรุงสมรรถนะการจัดการและคุณภาพ ขณะที่ TPM มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพประสิทธิภาพของเครื่องจักร ซึ่ง TPM จะชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของอุปกรณ์ที่มากที่สุด ผ่านระบบ

การป้องกันการซ่อมบำรุงตลอดชีวิตของเครื่องจักร TQM เกี่ยวข้องกับทุก ๆ คนในบริษัท ขณะที่ TPM เกี่ยวข้องกับทุกคนในโรงงาน สำหรับกิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมหลักซึ่งมีบทบาทอย่างมากและเป็นพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ TPM

### 3) การแปรนโยบาย (Policy Deployment)

แม้ว่ากลยุทธ์ไคเซ็นทำให้เกิดการปรับปรุง ผลกระทบจะถูกจำกัดถ้ามีการเน้นเพียงจุดเดียวและปราศจากแนวทางการปรับปรุงอื่น ๆ ร่วมด้วย การจัดการที่ดีต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการที่จะกำหนดให้เป็นแนวทางสำหรับทุก ๆ คน และเพื่อทำให้เกิดความแน่นอนในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกลยุทธ์ไคเซ็นที่แท้จริงคือ การควบคุมปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

ในการดำเนินการ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หลักในระยะยาว มีการแตกย่อยลงสู่แผนระยะกลางและแผนปฏิบัติงานประจำปีการกระจายแผนจะกระจายจากกลยุทธ์ผ่านกระบวนการลงลึกจนถึงแผนปฏิบัติงานเฉพาะในสายการผลิตซึ่งมีความจำเพาะทั้งแผนและกิจกรรมที่มากขึ้น ตัวอย่างเช่น นโยบายการลดต้นทุนลง 10% เพื่อการแข่งขัน เป็นการถ่ายทอดนโยบายลงสู่ Shopfloor เพื่อกำหนดแผนงาน กิจกรรมที่รองรับ เช่น กิจกรรมการเพิ่มผลผลิต การลดสินค้าคงคลัง และการปรับปรุงสายการผลิต ขณะที่ไคเซ็นที่ปราศจากเป้าหมายชัดเจนจะเป็นการดำเนินการที่ไร้ทิศทาง

#### 2.1.4 เป้าหมายสูงสุดของกลยุทธ์ไคเซ็น

การริเริ่มใช้ไคเซ็นในการปรับปรุง เราต้องรู้ว่ากิจกรรมทางธุรกิจใดต้องการการปรับปรุง การมีคำตอบสำหรับคำถามคือ คุณภาพ ต้นทุน และการส่งมอบ (QCD) ซึ่งความหมายของคุณภาพไม่ได้หมายถึงเฉพาะผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เสร็จสิ้นเท่านั้น แต่หมายรวมถึงคุณภาพในกระบวนการด้วย ต้นทุนจะหมายถึงต้นทุนทั้งหมดตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต การขาย และการบริการ สำหรับการส่งมอบจะหมายถึงการส่งมอบตามปริมาณและเวลาที่กำหนด ในหนังสือ Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success ได้ใช้ในรูปแบบของคุณภาพ ต้นทุน และการจัดตาราง (QCS) ซึ่งก็เป็นที่ยอมรับ มีความหมายและเข้าใจเหมือนกัน

## 2.2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อดิเรก เพ็ชรรัตน์ (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของพนักงาน ปัจจัยด้านจิตวิทยา ด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์ ด้านแรงจูงใจ ด้านขวัญ

และกำลังใจมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับไคเซ็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารและปัจจัยด้านการรับรู้นโยบายบริษัทในการทำไคเซ็นมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

คุณิต ศรีเมือง (2551:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง เจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานและผลสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น พบว่าเจตคติต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น การรับรู้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมไคเซ็น โดยองค์การควรพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรมไคเซ็นและการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมไคเซ็น และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิทธิพันธ์ เขาว์เกษม (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่าพฤติกรรมการนำของหัวหน้ากลุ่มคุณภาพแบบเน้นการมีส่วนร่วม การสื่อสารกันแบบเปิดเผยของกลุ่มคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในขณะที่พบว่า ความจงใจของรางวัลภายนอกที่ได้รับจากการทำกิจกรรมคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

นภา ศรีพรรณชนกุล (2533:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่าสิ่งสำคัญอันดับแรกที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ในเรื่องการทำกลุ่มคุณภาพเป็นข้อดี และมีการจัดอภิปรายสัมมนาหรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหา