

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาของอุตสาหกรรมรถยนต์ และความสำคัญของปัญหา

1.1 อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยในปัจจุบัน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย, โครงการศึกษา วิเคราะห์ และเตือนภัย SMEs รายสาขา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550)

อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนของไทย เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ ของประเทศ ทั้งในด้านมูลค่าการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน อีกทั้งยังทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในวัฏจักร ของการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยในช่วงครึ่งแรกของ ทศวรรษที่ 1990 การเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นผลมาจากการขยายตัวของอุปสงค์ใน ประเทศ อันเนื่องมาจากการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แต่เมื่อตลาดรถยนต์ในประเทศหดตัว จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ จึงเกิดการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ของอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยมีการ ควบรวมกิจการของผู้ผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน และนำไปสู่การปรับยุทธศาสตร์ขององค์กรธุรกิจ โดย มุ่งขยายตลาดส่งออกเพื่อทดแทนตลาดในประเทศที่หดตัวลง ดังนั้น นับแต่ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยจึงเป็นการเติบโตบนพื้นฐานของตลาดส่งออกควบคู่ไปกับ ตลาดรถยนต์ในประเทศ เมื่อถึงกลางทศวรรษที่ 2000 อุตสาหกรรมรถยนต์ก็ได้ผันตัวเองมาเป็น อุตสาหกรรมส่งออกอย่างชัดเจน

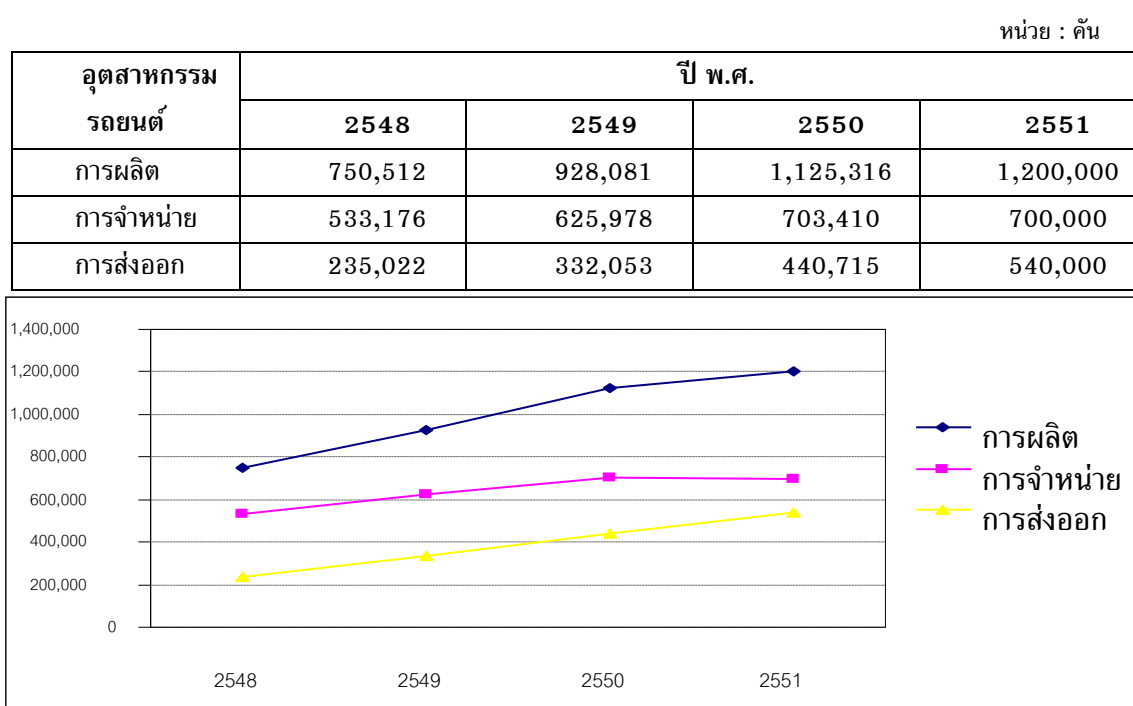
อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นอุตสาหกรรมแห่งปัจจุบันและอนาคตของไทย แต่อุตสาหกรรม รถยนต์ กลับเป็นอุตสาหกรรมที่ถูกครอบงำ โดยทุนข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนข้ามชาติจากญี่ปุ่น อาจกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์การลงทุนในอาเซียนของญี่ปุ่น และกระแสโลกาภิวัตน์ในทศวรรษที่ ค.ศ. 1980 และ 1990 ขับเคลื่อนให้เกิดการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมรถยนต์ทั่วโลก จนนำไปสู่ นโยบายการเปิดเสรีอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยในช่วงนั้น ทำให้ไทยถูกกำหนดให้เป็นฐานการผลิต รถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในอาเซียน

ในช่วงปลายปี 2551 จนถึงต้นปี 2552 เกิดภาวะการณ์การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจโลก อุตสาหกรรมยานยนต์และจักรยานยนต์ ในปี 2552 คาดว่าจะมีการชะลอตัวเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ ผ่านมา ทั้งการผลิต การจำหน่ายในประเทศ และการส่งออก อันเป็นผลจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน ของสหรัฐอเมริกาที่ส่งผลกระทบรุนแรงอย่างทั่วถึง ภาพโดยรวมแล้วศูนย์วิจัย กลสิกรไทยคาดว่า ยอดขายรถยนต์ในช่วง 1 ถึง 2 ไตรมาสจากนี้ไป จะยังเผชิญปัจจัยลบจากปัญหาเศรษฐกิจโดยเฉพาะ ปัญหาการว่างงานและรายได้ของผู้บริโภค ที่ลดลงแต่ในด้านอัตราการเปลี่ยนแปลงอาจจะหดตัว น้อยลง เนื่องจากฐานเปรียบเทียบที่ทยอยต่ำลงในปีที่แล้ว และการที่รัฐจะมีการสำรวจ

ความต้องการรถของภาครัฐการ เพื่อซื้อรถใหม่นั้นคาดว่าจะอาจทำให้ปริมาณการซื้อรถยนต์ใหม่ ในตลาดเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามยังคงต้องติดตามต่อไปว่าแนวทางความช่วยเหลือของภาครัฐแก่อุตสาหกรรมรถยนต์ว่าจะมีผลต่อตลาดได้เพียงใด

ถึงแม้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะมีที่ท่าไม่สู้ดีนัก แต่ค่ายรถยนต์ต่าง ๆ ยังคงปักหลักเดินหน้าลงทุนในไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบางค่ายรถยนต์ ก็มีแผนที่จะย้าย ฐานการผลิตบางรุ่นมายังประเทศไทย ทำให้ตัวเลขการผลิตมีสูงกว่าการจำหน่าย ดังแสดงในตารางที่ 1 และภาพที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงสถิติการผลิตรถยนต์ในไทย



ภาพที่ 1 กราฟแสดงสถิติการผลิตรถยนต์ในไทย

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (OFFICE OF INDUSTRIAL ECONOMICS)

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รับโอกาสจากสภาวะปัญหาเศรษฐกิจดังกล่าว เนื่องจากลูกค้า(บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด) มีนโยบายการลดต้นทุนการผลิตโดยการเลือกที่จะสั่งการผลิตกับบริษัทฯ เป็นจำนวนมากกว่าปกติ เพราะบริษัทฯ เป็นหนึ่งในฐานการผลิตย่อยที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าฐานการผลิตย่อยแห่งอื่น สาเหตุมาจากค่าจ้างแรงงานที่ไม่สูง ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาโอกาสไว้อย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างความพึงใจพอกับลูกค้า สำหรับการส่งสินค้าตรงตามเวลา บริษัทฯ จึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ลดอาการข้อบกพร่อง

ที่เป็นสาเหตุของการเกิดของเสียให้มากที่สุด โดยการหาเทคนิคและวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยใช้แนวทางของสุนทรียสาธก

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยการใช้แนวทางของ Appreciative Inquiry (AI) ลดอาการข้อบกพร่องในการผลิต และกำหนดมาตรการตอบโต้อาการของปัญหา

## 3. ขอบเขตของการศึกษา

เป็นการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของบริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือน มกราคม – พฤษภาคม 2552 สามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาจากการสถิติข้อมูลย้อนหลังเป็นเวลา 1 ปี (2551)

3.2 ศึกษาแก้ปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยใช้แนวทางการศึกษาของสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry, AI) เพื่อค้นหาประสบการณ์ด้านบวกจากการสังเกต และการสัมภาษณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายการผลิต มาขยายผลต่อเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 4. ความหมายหรือคำนิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 สายการผลิต หมายถึง ฝ่ายผลิตที่ทำหน้าที่ในกระบวนการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์

4.2 Quality Assurance (QA) หมายถึง ฝ่ายประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 2 แผนกคือ แผนกควบคุมคุณภาพ และ แผนกตรวจสอบคุณภาพ

4.3 ชุดสายไฟในรถยนต์ หมายถึง ชุดสายไฟที่ใช้เพื่อเชื่อมต่อวงจรไฟฟ้าและวงจรถูกเสียบในรถยนต์

4.4 อาการข้อบกพร่อง หมายถึง อาการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า

4.5 Rework หมายถึง การนำสินค้ามาทำใหม่อีกครั้ง

4.6 Defect per Million (DPM) หมายถึง จำนวนอาการข้อบกพร่อง x 1,000,000 / จำนวนสายไฟที่ทำการตรวจสอบ

4.7 Circuit หมายถึง สายไฟฟ้าที่จะเป็นตัวนำให้กระแสไฟฟ้าไหลผ่าน

4.8 Quality Control (QC) หมายถึง ตรวจสอบระหว่างกระบวนการ และตรวจสอบก่อนส่งมอบสินค้า

4.9 QC Story หมายถึง ขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาภายใต้เงื่อนไขการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจถึงหลักการในการบริหารโครงการด้วยวงจร P-D-C-A

4.10 AI Dialogue หมายถึง การประชุมเพื่อสร้างสรรค์ความคิดในเชิงบวก

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และลดอาการข้อบกพร่องในการผลิต เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสูงสุด

## บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา

### 1. วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต กรณีศึกษา บริษัท เอส.พี. ออโต้โปรดักส์ จำกัด ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลเก่า จะนำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผ่าน กระบวนการ QC Story

1.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตโดยใช้วิธี Appreciative Inquiry (AI) เพื่อนำไปกำหนดมาตรการตอบโต้

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการศึกษา ได้แก่

2.1 หัวหน้างาน และพนักงานในสายการผลิต ของบริษัท เอส.พี. ออโต้โปรดักส์ จำกัด จำนวน 157 คน

2.2 ข้อมูลทางด้านสถิติ แสดงจำนวนครั้งในการเกิดอาการข้อบกพร่องในการผลิตชุดสายไฟ ในรถยนต์ทั้งหมด ของปี 2551

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานำเอาข้อมูลทางสถิติมาวิเคราะห์ตามหลักของ QC Story และวิเคราะห์หาทางแก้ไข โดยใช้แนวทางของ Appreciative Inquiry (AI) ซึ่งมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงบวก แบบไม่เป็นทางการ และการบันทึกผลจากการทำกิจกรรม

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้จะใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยแบ่งได้ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาในการผลิตโดยการสังเกตและการสัมภาษณ์ โดยใช้แนวทางของสุนทรียสาธก

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่ทำกรเก็บเป็นประจำโดยแผนกคุณภาพ (QA: Quality Assurance)

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ปัญหาจากการใช้เครื่องมือ QC Story และทำการคัดเลือกปัญหาเพื่อหามาตรการแก้ไขต่อไป

5.2 วิเคราะห์จากการค้นพบประสบการณ์เชิงบวก ตามแนวทางของสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry) จากวิธีการทำงานที่ได้ผลที่สุดในตัวพนักงานและสายการผลิต

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและอภิปรายผล

#### 1. ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต กรณีศึกษา บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด อำเภอท่าโพรง จังหวัดขอนแก่น เป็นการศึกษาโดยใช้ QC Story มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เลือกหัวข้อปัญหา และดำเนินการศึกษาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นที่เลือก โดยใช้แนวคิดแบบสุนทรียศาสตร์ เป็นตัวช่วยในการค้นหาสิ่งที่เป็นด้านบวก และนำไปแก้ไขปัญหานั้น ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

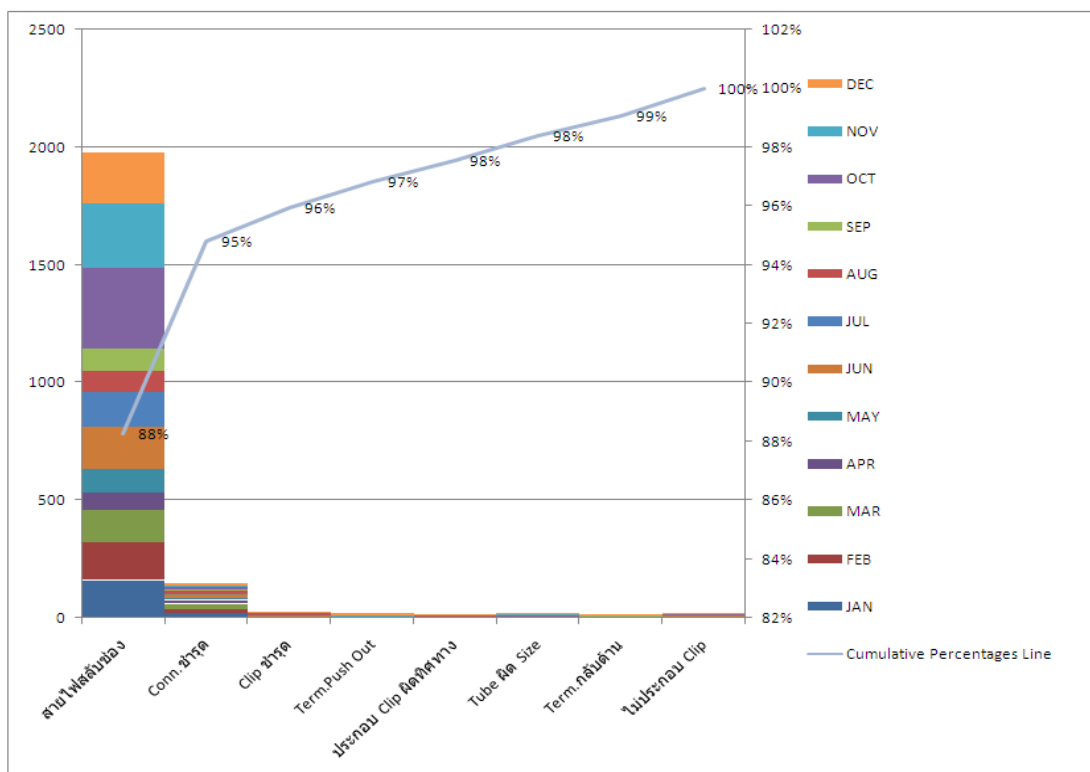
##### 1.1 ขั้นตอนการเลือกหัวข้อปัญหา

ขั้นตอนการคัดเลือกหัวข้อปัญหา ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากการบันทึกของฝ่ายรับประกันคุณภาพเกี่ยวกับอาการข้อบกพร่องในการผลิตมาวิเคราะห์ โดยใช้แผนภาพ Pareto เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ จากสถิติข้อมูลในแต่ละเดือน ประจำปี 2551 โดยใช้แผนตรวจสอบ (Check Sheet) เก็บข้อมูลทั้งจำนวนการผลิต และอาการข้อบกพร่อง ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ตารางแสดงอาการข้อบกพร่อง

Month	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
สายไฟสลับบ้อง	159	164	138	72	99	181	147	90	96	342	274	218	1980
Conn.ชำรุด	21	16	24	14	8	17	8	9	5	9	8	8	147
Clip ชำรุด	2	5	-	-	-	7	-	3	-	5	-	3	25
Term.Push Out	2	1	-	-	3	1	1	2	-	1	1	8	20
ประกอบ Clip ผิดทิศทาง	3	1	1	1	3	2	-	1	2	1	-	1	16
Tube ผิด Size	4	5	-	1	-	1	-	1	-	1	1	5	19
Term.กลับด้าน	1	-	1	-	1	3	2	1	2	-	3	1	15
ไม่ประกอบ Clip	3	1	-	5	1	2	-	-	-	2	5	2	21
<b>Defect Q'ty</b>	<b>195</b>	<b>193</b>	<b>164</b>	<b>93</b>	<b>115</b>	<b>214</b>	<b>158</b>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>361</b>	<b>292</b>	<b>246</b>	<b>2243</b>
Check Q'ty	34070	44162	41022	33745	37140	45714	39646	33326	35677	33685	38826	30581	447594
Result (DPM)	6575	4823	4412	3052	3285	4878	4313	3751	3476	11518	8139	8404	5467
Target (DPM)	7000	5900	5000	4200	3600	3100	2600	2200	1900	1600	1200	806	

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี ออโต้ โปรดักส์ จำกัด



ภาพที่ 15 ภาพกราฟแสดงอาการข้อบกพร่องจากสถิติปี 2551

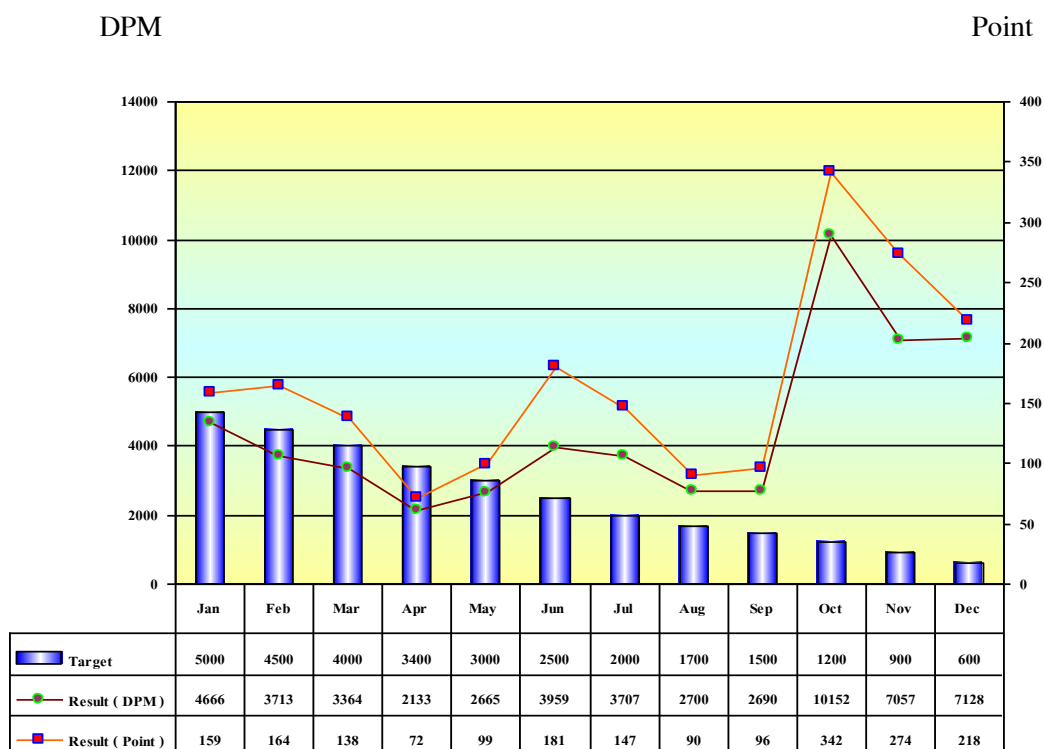
ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

จากแผนภาพ Pareto ภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าในการจำแนกข้อมูลในแต่ละประเภทของอาการข้อบกพร่อง มีอาการสอตคล้องกับหลักการ Pareto ซึ่งแสดงให้เห็นการจำแนกข้อมูลและความเสถียรของข้อมูล โดยจะเห็นว่าอาการข้อบกพร่องของการประกอบสายไฟสลับช่อง มีจำนวนครั้งที่เกิดมากที่สุด และเกิดอย่างต่อเนื่องทุกเดือน

ดังนั้น ปัญหาข้อบกพร่องที่ความรีบดำเนินการแก้ไขให้เร็วที่สุดคือ “การลดข้อบกพร่องของการประกอบสายไฟสลับช่อง” ทั้งนี้ ข้อบกพร่องดังกล่าว เป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าในการผลิต เนื่องจากสายไฟที่มีข้อบกพร่อง จะต้องถูกกลับนำมาดำเนินการแก้ไขใหม่อีกครั้ง

## 1.2 ขั้นตอนการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ และกำหนดเป้าหมาย

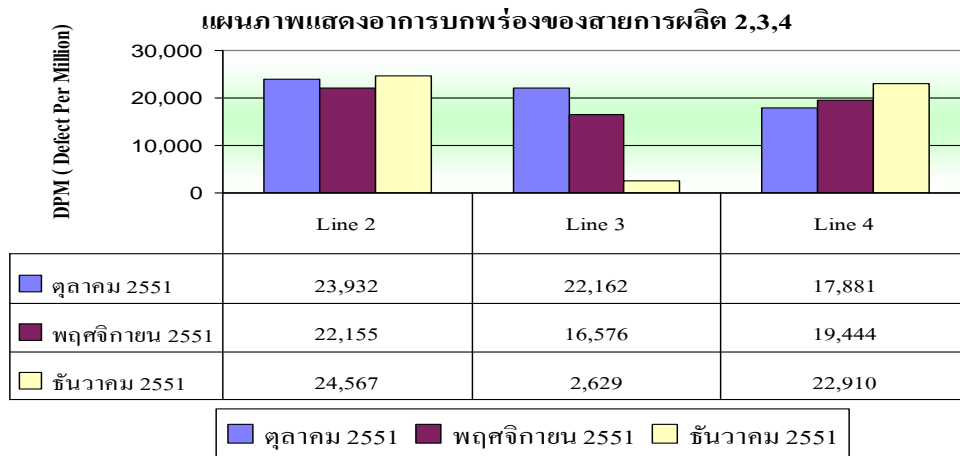
ในขั้นตอนนี้ ทางผู้ศึกษาได้นำข้อมูลสถิติจำนวนครั้งของการประกอบสายไฟสลับช่อง ดังแสดงให้เห็นได้ในภาพกราฟที่ 3 แสดงจำนวนครั้งของการเกิดปัญหาสายไฟสลับช่องที่พบว่ามีจำนวนครั้งเกินค่าเป้าหมาย เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของบริษัท โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายนเป็นต้นมา ซึ่งทางบริษัทเล็งเห็นปัญหาดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายในปี 2552 คือ การลดจำนวนครั้งในการประกอบสายไฟสลับช่องลง 80% ภายในปี 2552



ภาพที่ 16 ภาพกราฟแสดงจำนวนครั้งของการเกิดปัญหาสายไฟสลับช่อง

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด





ภาพที่ 17 ภาพกราฟแสดงอาการข้อบกพร่องสายการผลิตที่ 2-4

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

### 1.3 ขั้นตอนการวางแผนการแก้ไขปัญหา

หลังจากสามารถกำหนดหัวข้อปัญหาพร้อมตั้งเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ใช้แผนภูมิของแกรนท์ในการควบคุมโครงการการแก้ไขปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางการวางแผนการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนการดำเนินงาน 1 มกราคม – 30 พฤษภาคม 2552	เดือน				
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
1. ศึกษาความผันแปร	←→				
2. การค้นหาสาเหตุ	←→	←→			
3. การพิสูจน์สาเหตุ		←→			
4. การนำมาตรการตอบโต้ไปใช้			←→	←→	
5. การติดตามผล				←→	←→
6. การกำหนดมาตรฐาน					←→

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

### 1.4 ขั้นตอนการพิสูจน์สาเหตุรากเหง้า

จากการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของปัญหา โดยการสังเกตของหัวหน้างาน พนักงาน QA และรายงานสาเหตุของการเกิดอาการบกพร่อง คือ การไปตรวจสอบประจำวันของสายการผลิต

ประเภท สายหลังพวงมาลัย ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 สายการผลิต พบสาเหตุที่สำคัญที่ส่งผลให้การประกอบสายไฟสลับช่อง ดังต่อไปนี้

สาเหตุที่ 1 : สีพื้นของสายไฟเหมือนกัน จะแตกต่างกันเฉพาะสีคาดของสายไฟ ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานสับสนจนทำให้ประกอบสายไฟสลับช่องจริง

สาเหตุที่ 2 : นับช่องประกอบผิด เนื่องจากช่องมีขนาดเล็กและมีจำนวนมาก อีกทั้งไม่มีสัญลักษณ์บอก ส่งผลทำให้ประกอบสายไฟสลับช่องจริง

สาเหตุที่ 3 : (ประกอบสลับสี) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ประกอบผิดจะไม่อ่านแบบประกอบหรือทวนสอบกับแบบประกอบ

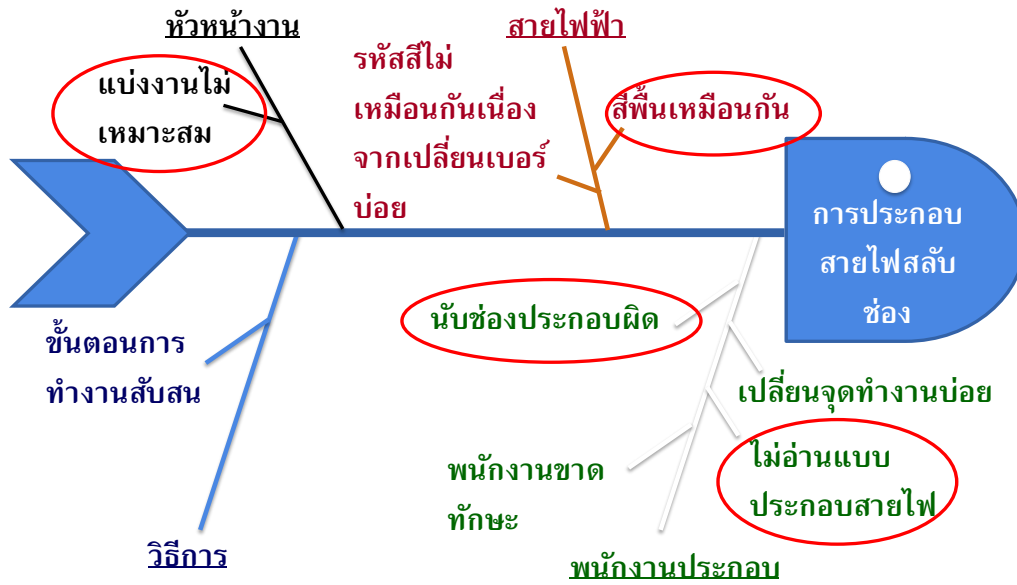
สาเหตุที่ 4 : (แบ่งงานไม่เหมาะสม) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางจุดได้รับงานมากกว่าจุดอื่นทำให้ต้องทำงานให้เร็วขึ้นจากปกติเพื่อให้งานทันจุดอื่นๆ จึงไม่อ่านแบบประกอบ

ตารางที่ 5 ตารางแสดงสาเหตุที่ส่งผลให้การประกอบสายไฟสลับช่อง

Code	สาเหตุที่ส่งผลต่อการประกอบ	เดือน			รวม
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	
A	สีพื้นเหมือนกัน	57	67	32	156
B	นับช่องประกอบผิด	136	97	89	322
C	ไม่เข้าใจวิธีการอ่านแบบประกอบ (สลับสี)	148	110	97	355
D	สัญลักษณ์ผิด	0	0	0	0
E	ไม่มีสัญลักษณ์	0	0	0	0
F	สายไฟ สลับขนาด	0	0	0	0
G	สลับ Connector	1	0	0	1
TOTAL		342	274	218	834

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี. ออโต้โปรดักส์ จำกัด

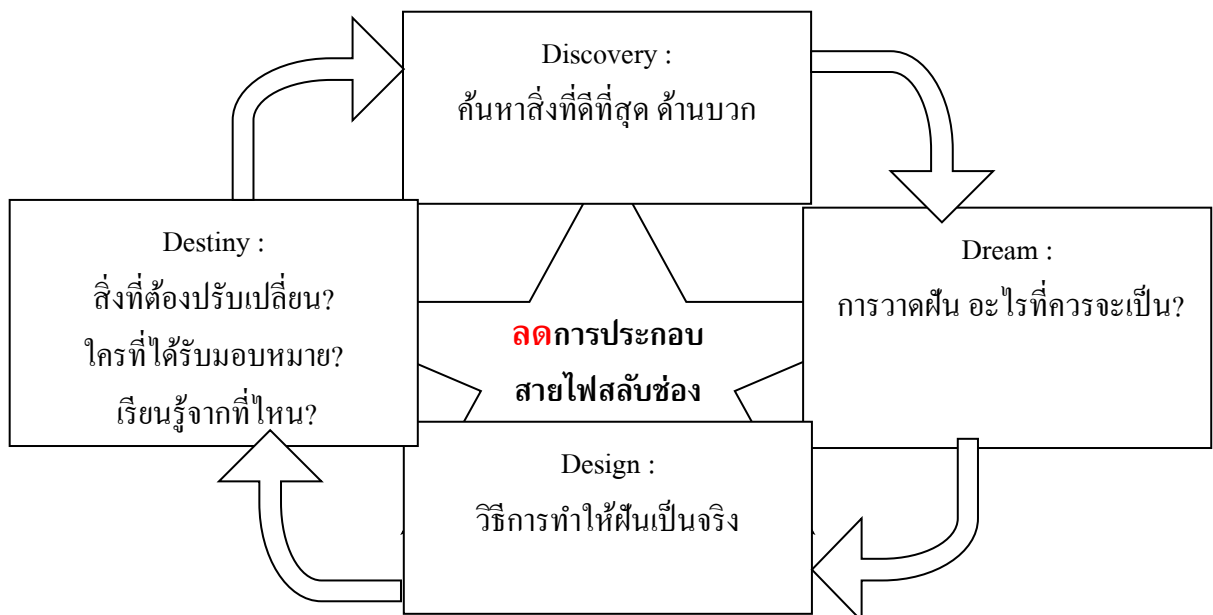
จากตารางที่ 5 สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของปัญหา โดยแผนภาพแสดงเหตุและผล หรือแผนภาพก้างปลาได้ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 แผนภาพก้างปลา

1.5 ขั้นตอนการกำหนดมาตรการตอบโต้ โดยใช้แนวทาง Appreciative Inquiry

จากการวิเคราะห์สาเหตุโดยใช้แผนภาพก้างปลา และได้เลือกอาการข้อบกพร่อง สามารถค้นพบสาเหตุได้แล้วนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดมาตรการตอบโต้โดยใช้แนวทางแบบสุนทรียศาสตร์ เป็นแนวทางในการค้นหาสิ่งที่ดี ที่เป็นด้านบวก มากำจัดสิ่งที่เป็นด้านลบ (ปัญหา) โดยการปฏิบัติตามขั้นตอน 4 D Model ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 19 ภาพวงจร 4D Model

### ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด ด้านบวก (Discovery)

ผู้ศึกษาได้แบ่งการค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุด หรือสิ่งที่เป็นด้านบวกจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาดูงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) จากการสังเกตของผู้เฝ้าสังเกต โดยการเข้าไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการผลิต ในสายการผลิตที่ 3 ซึ่งเป็นสายการผลิตที่มีข้อบกพร่องน้อยที่สุด และการสังเกตในฐานการผลิตย่อยอื่น ผลการสังเกตพบว่า การแก้ปัญหาบางครั้ง สามารถนำเทคนิคเล็กๆ น้อย ๆ ที่อาจเกิดจากความชำนาญส่วนบุคคลมาขยายผลให้เกิดประโยชน์ได้ ในกรณีนี้ ผู้เฝ้าสังเกตพบว่าการทำงานที่มีสมาธิ ไม่พูดคุยกัน ทำงานอย่างมีระบบระเบียบ จะทำให้ข้อผิดพลาดนั้นลดลง แต่สิ่งที่สำคัญในการค้นพบครั้งนี้ คือ การตรวจสอบงานที่ทำโดยการใช้เทคนิคเพียงแคื่อยกสายเพื่อให้เห็นข้อผิดพลาดที่ตรงกันหรือไม่ ก็สามารถลดอาการบกพร่องได้เช่นกัน

(1.1) พนักงานจะชำเลื่องดูแบบประกอบระหว่างประกอบสายไฟเป็นระยะเพื่อตรวจสอบการประกอบ

(1.2) พนักงานไม่พูดคุยกัน ระหว่างประกอบสายไฟ

(1.3) พนักงานจะเลือกทำทีละชุด โดยไม่นำมารวมกันจำนวนมากก่อนทำการประกอบ

(1.4) พนักงานมีการเช็คสีกับแบบตลอดเวลา โดยการโยกสายไปทางซ้ายมือเล็กน้อยเพื่อให้เห็นสีสายไฟได้ชัดเจนขึ้น

#### บทสัมภาษณ์ ระหว่างผู้ศึกษา กับผู้เฝ้าสังเกตการณ์

Q: สวัสดีครับคุณ อ จากการทำงานที่คุณ อ ได้เฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตเมื่อสามวันที่ผ่านมา คุณ อ พอจะบอกได้ไหมครับว่าพบอะไรที่เป็นสิ่งที่ดีในการทำงานของพนักงานบ้างครับ

A: ค่ะ อ. อยากจะบอกว่าสิ่งที่ อ. พบนั้นดูเหมือนเป็นเรื่องที่เล็กๆ น้อยๆ หรือพบเห็นทั่วไป แต่ว่าหลังจากที่เราได้ทดลองปฏิบัติในสิ่งที่ อ. ได้พบนั้น สามารถลดอาการบกพร่องได้ในส่วนหนึ่ง ซึ่งในวันแรกที่ อ. พบคือ พนักงานที่อยู่ในสายการผลิตที่ 3 ดูมีระเบียบมาก จะไม่พูดคุยกัน ทั้งที่พวกเขาไม่รู้ว่ อ. เปลี่ยนชุดมาสังเกตการณ์พวกเขาอยู่ จึงมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า สิ่งที่ อ. พบนั้นไม่ได้มาจากการความประหม่า ของพนักงานที่รู้ว่ามีคนเฝ้าดูอยู่

Q: ครับ แล้วพบเห็นอะไรอีกครับ

A: วันแรกที่ อ. พบคือ การไม่พูดคุยระหว่างทำงาน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง เพราะพนักงานจะตั้งใจ และสายตาของพนักงาน จะจ้องมองแบบสายไฟที่จะทำการผลิตของทุกคน นั้นแสดงว่าหากพนักงานหันหน้าคุยกัน หรือใจจดจ่ออยู่กับการพูดคุยกัน ก็จะไม่สนใจการทำงานตรงหน้า รวมถึงการทำงานที่ละขั้นตอน ไม่นำสายไฟมารวมกันที่ละแยะๆ แต่จะประกอบทีละชุดและมีการเช็คสี แบบว่าเอียงสายไฟมาทางซ้ายมือหนึ่งให้เห็นสีว่าตรงกันไหม อ้อ แล้วที่สังเกตได้คือ

ถ้าพนักงานหยิบสายไฟขึ้นมาทีละมาก ๆ จะทำให้พนักงานต้องเสียเวลาในการเลือกสายไฟในการประกอบอีกทีหนึ่งค่ะ

Q: ครับ ขอขอบคุณครับ

(2) จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายการผลิตที่ 3 สายการผลิตที่ 3 ซึ่งเป็นสายการผลิตที่มีการประกอบจำนวน Circuit สายไฟมากที่สุด แต่จำนวนอาการบกพร่องเกิดขึ้นน้อยครั้ง ผู้ศึกษาจึงได้นัดหัวหน้าสายการผลิตที่ 3 มาสัมภาษณ์แบบไม่ทางการ ลักษณะเหมือนกับการพูดคุยกันเองในช่วงเวลาพัก จึงทำให้บรรยากาศการพูดคุยกันนั้นเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นกันเองมากที่สุด ทำให้สิ่งที่ค้นพบจากหัวหน้าสายการผลิตที่ 3 คือ

(2.1) การลงไปแก้ปัญหาโดยการทำให้ดู แทนการสั่งให้ทำ

(2.2) การสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้อง เช่น การพูดชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดี ทานอาหารเย็นร่วมกับลูกน้องในช่วงเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ และงานบุญตามหมู่บ้าน

บทสัมภาษณ์ ระหว่างผู้ศึกษา กับหัวหน้างานสายการผลิตที่ 3

Q: หัวดี หัวหน้า ก. ทานข้าวเที่ยงหรือยัง

A: ค่ะ เรียบร้อยแล้วค่ะ ผู้จัดการมีเรื่องด่วนเธอค่ะถึงได้ลงมาหาเอง

Q: เปล่า พอตีผมเดินตรวจในไลน์ แล้วแวะมาดื่มน้ำในโรงอาหารนะ ก็เลยมานั่งคุยด้วย

A: อ้อ ค่ะ

Q: เป็นไงมั่ง ช่วงนี้ไลน์ของคุณลดของเสียลงไปมากเลย คุณทำยังไงเธอ ผมน่าจะอยากฟังคุณเล่า เพื่อคุณมีเรื่องที่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นดีใจ เหมือนกับเราได้มีส่วนร่วมหรือผูกพันกับเหตุการณ์หน้าสิ่วหน้าขวานนะ

A: ลูกน้องเค้าให้ความร่วมมือดีค่ะ หนูก็จะบอกให้ทุกคนทำตามขั้นตอนที่แบบวางไว้นะ จะได้ไม่ต้องเสียเวลามาแก้อีก

Q: เค้าเชื่อคุณเธอ

A: แรก ๆ ก็ดีค่ะ แต่หนูมักมีของจูงใจมาหลอกล่ออยู่เป็นประจำ (หัวเราะ) ก็บางวันก็จะเอาน้ำพริกปลาร้า ปลาทอด ผักต้ม อะไรพวกนี้ ขนม ผลไม้ มาแบ่งกันกินตอนกลางวัน

Q: อืม น่าสนใจนะ แล้วมีเรื่องตื่นเต้นตอนที่ทำงานบ้างไหม

A: ตื่นเต้นหรือค่ะ คงเป็นช่วงที่งานเข้ามาตอนใกล้เลิกงานค่ะ แล้วหนูต้องให้ลูกน้องอยู่ต่อทำโอทีค่ะ

Q: นั่นแหละ มันตื่นเต้นยังไง

A: ตื่นเต้นลิค่ะ เพราะหนูไม่รู้จะทำยังไง ลูกน้องเตรียมตัวกลับบ้านแล้ว งานก็เข้า

Q: อืม นั่นสิ แล้วคุณทำไงต่อล่ะ

A: ก็ เดินไปบอกลูกน้องในไลน์ตรง ๆ ทุกคนก็โอเค ยอมอยู่ทำงาน

Q: เนี่ยแหละ แสดงว่าคุณเป็นขวัญใจลูกน้องละสิ ลูกน้องคุณก็เลยค่อนข้างให้ความร่วมมือ

A: ไม่เชิงหรอกค่ะ แค่หนุ่มมองว่าเขาไม่ใช่ลูกน้อง เขาคือเพื่อนร่วมงานของหนู

Q: การมองว่าพวกเขาไม่ใช่ลูกน้อง คุณทำยังไง

A: หนูจะคุยงานกับพวกเขา มีปัญหาอะไรหนูจะไม่สั่งอย่างเดียว หนูจะลงมือแก้ปัญหาให้ดูแล้วบอกพวกเขาว่าทำยังไงถึงถูก แบบว่าไม่เคยทั้งนั้นค่ะ บางทีอยู่โอดอนตึกหนูก็หาขนมมเนยมาให้ปีใหม่ทีหนูก็พากันไปกินเหล้า ร้องคาราโอเกะ

Q: คุณว่ายากไหมที่ต้องมานั่งอธิบายวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้ทุกครั้งที่เกิดปัญหา

A: ไม่ค่ะ เพราะที่ผ่านมา ปัญหาที่หนูเคยแก้ไขให้พวกเขาดู และอธิบายแล้ว หนูจะกลับมาเช็คผลงานระยะหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ก็ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก นอกจากมีพนักงานใหม่มา ก็จะต้องมีการสอนพนักงานใหม่ แล้วมีคนคอยสอนเป็นพี่เลี้ยงระยะหนึ่ง พอเค้าทำได้ดี หนูก็จะชมเชยหน้าแถวตอนเช้า แค่นี้เค้าก็รู้ว่าการทำงานดีมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต และผู้ใหญ่ก็จะมองเห็นเอง

Q: ครับ โอเค งั้นผมไม่กวนคุณละ ตามสบายนะ ขอขอบคุณมาก

### (3) จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาสำหรับการไปดูงานฐานการผลิตย่อยอื่น

(3.1) ผู้ศึกษาได้พบว่าในการประกอบสายไฟในจุดที่มีการประกอบมากและช่องการประกอบเล็กได้มีการทำสัญลักษณ์ซึ่งบ่งช่องการประกอบทำให้พนักงานไม่ต้องนับช่องทำให้ประกอบได้เร็วขึ้นและถูกต้องไม่สลับช่องซึ่งทำพนักงานสามารถผลิตงานได้เร็วขึ้น

(3.2) มีการจัดสายการผลิตที่จะใช้ฝึกทักษะพนักงานก่อนการทำงานจริงโดยจะเลือกงานที่ง่ายในการทำการผลิต และมีผู้สอนคอยประกอบและวัดผลจนกว่าจะผ่านถึงจะให้พนักงานลงปฏิบัติงานจริง

### (4) จากประสบการณ์ของผู้ศึกษาในการสังเกตสายการผลิตที่ 3

(4.1) จะมีการปรับเปลี่ยนจุดการทำงานของพนักงานแต่ละจุด เมื่อสังเกตจะเห็นว่าหัวหน้ามีการจับเวลาในการทำงานของพนักงาน แล้วนำไปแบ่งจำนวนงานให้พนักงานได้ทำงานเท่า ๆ กัน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนงานเท่ากันแล้วต้องทำงานให้ทัน และดียิ่งขึ้นเหมือนมีการแข่งขันกันทั้งด้านความเร็วและความถูกต้อง

(4.2) หัวหน้าจะสังเกตการณ์ทำงานของลูกน้องในสายการผลิตของตนเองบ่อยครั้งมากกว่าปกติ เมื่อเปรียบเทียบกับสายการผลิตอื่น ที่หัวหน้าจะมีช่วงเวลาลงมาดูการทำงาน ในสายการผลิตของตนเองเป็นระยะ และถือว่ามีบ่อยครั้ง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าในสายการผลิตที่ 3 จะลงมาดูงานบ่อยครั้งจนลูกน้องเกิดความชิน และไม่ประหม่า เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น หัวหน้าก็จะรู้ว่ามีการทำงานผิดพลาดที่จุดใด และทำการอธิบายให้ลูกน้องฟังเพื่อ

สร้างความเข้าใจ หลังจากนั้น จะมีการทวนสอบการทำงานของลูกน้องเป็นระยะเพื่อดูว่าทำงานได้ตาม ที่อธิบายไว้หรือไม่

(4.3) พนักงานจะทำการวางสายไฟไปที่ละจุดและเมื่อมีการประกอบสายไฟพนักงานจะทำการประกอบสายไฟทันที โดยทำการประกอบตามลำดับซ้ายไปขวา ล่างขึ้นบน แล้ววางสายไฟจุดต่อไป และทำการประกอบอีกทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลาประกอบสายไฟจุดต่อไป กรณีนี้จะช่วยให้ลดความผิดพลาดในการประกอบสายไฟที่มีสีพื้นเหมือนกัน เพราะพนักงานได้ประกอบสายไฟที่ละจุด และไม่เกิดความสับสน

### ขั้นตอนที่ 2 การวาดฝัน ในสิ่งที่อยากให้องค์กรเป็น (Dream)

“สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดอาการข้อบกพร่องของสายการผลิตให้มากที่สุด”

### ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบ (Design) ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ฝันที่วาดไว้เป็นจริงได้?

เป็นขั้นตอนการออกแบบแนวทางที่จะตอบสนองสิ่งที่อยากให้องค์กรเป็น ผู้ศึกษาได้เริ่มนำสิ่งที่ค้นพบในกระบวนการ Discovery มาลงมือปฏิบัติ เพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของฝ่ายผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

#### (1) จัดกิจกรรม AI สัญจร

หลักการและเหตุผล : จากการค้นพบว่าพนักงานสายการผลิตที่ 3 มีข้อสังเกตคือ พนักงานจะอ่านแบบตลอดเวลา มีสมาธิมากกว่า และมีเทคนิคการตรวจสอบด้วยตนเอง จึงทำให้ผลการผลิตที่ออกมาเกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด

ขั้นตอนการดำเนินการ : การจัดกิจกรรม AI สัญจร เป็นการนำเอาสายการผลิตที่ 2 และ 4 ซึ่งเป็นสายการผลิตที่มีลักษณะเดียวกันกับสายการผลิตที่ 3 มาศึกษาดูงาน และตั้งข้อสังเกตในสิ่งที่พนักงานสายการผลิตที่ 3 ทำในขณะนั้น เพื่อให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่แตกต่าง แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การประกอบสายไฟให้ถูกต้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : พนักงานสายการผลิตที่ 2 และ 4 สามารถจดจำในสิ่งที่ตนเองพบเห็น และได้ฟังการอธิบายในขณะสังเกตการณ์ และนำไปปรับเปลี่ยนการทำงานของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ระยะเวลาดำเนินการ : วันที่ 3 เมษายน 2552 จำนวน 1 ชั่วโมง

#### (2) การจัดการประชุม AI Dialogue

หลักการและเหตุผล : เพื่อให้หัวหน้างานในแต่ละสายการผลิตได้มีโอกาสร่วมประชุมกันทุกเดือน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานในเชิงบวกของแต่ละคน ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการประชุมแบบเดิมที่มีแต่ถกปัญหาโต้แย้งกัน และไม่สามารถสรุป

วิธีแก้ไขให้ได้ผลที่ดี การเปลี่ยนการประชุมเป็นแบบ AI Dialogue จะเป็นการสะสมทักษะและเพิ่มประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างการสอน และสามารถนำไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนการดำเนินการ : จัดให้มีการประชุมแบบ AI Dialogue ทุกเดือน สำหรับหัวหน้าสายการผลิตทุกคน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : หัวหน้างานสายการผลิต สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนในทุกครั้ง ไปทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติในด้านบวก

ระยะเวลาดำเนินการ : เริ่มตั้งแต่ 31 มีนาคม 2552 เป็นต้นไป และ ทบทวนผลที่ได้รับ เมื่อสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 หากผลเป็นไปในทางบวกจะได้จัดทำในแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

### (3) การจัด Morning talk

หลักการและเหตุผล : เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกพนักงานทุกคน ด้วยการนำพลังด้านบวกออกมาเล่าสู่กันฟัง ระหว่างหัวหน้างาน กับพนักงาน และพนักงาน กับพนักงาน อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมในกลุ่มการทำงานด้วยกันอีกด้วย

ขั้นตอนการดำเนินการ : จัดให้มีการทำ Morning Talk ทุกเช้า ก่อนการปฏิบัติงานอาทิตย์ละครั้ง ซึ่งกำหนดให้เป็นประจำทุกเช้าวันจันทร์

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : พนักงานความแนวคิดด้านบวก ที่สามารถนำกลับไปใช้ หรือเพิ่มทักษะของตนเองในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ระยะเวลาดำเนินการ : เริ่มตั้งแต่ 1 เมษายน 2552 เป็นต้นไป และ ทบทวนผลที่ได้รับ เมื่อสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 หากผลเป็นไปในทางบวก จะได้จัดทำในแผนการปฏิบัติงานในปีต่อไป

### (4) การสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต (ดูงานนอกสถานที่)

หลักการและเหตุผล : เพื่อให้หัวหน้าสายการผลิตของโรงงานได้มีโอกาสศึกษางานและแลกเปลี่ยนความรู้กับฐานการผลิตย่อยอื่นเช่น ฐานการผลิตย่อยจังหวัดหนองคาย เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินการ : ทำหนังสือแจ้งกำหนดการให้ผู้ศึกษาดูงานและสถานที่จะไปดูงานทราบและกำหนดส่งรายงานผลการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาดูงานครั้งต่อไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ : หัวหน้าสายการผลิต สามารถนำเอาประสบการณ์ในการดูงานไปใช้ปรับปรุงหรือสามารถประยุกต์ใช้กับงานตนเองได้

ระยะเวลาดำเนินการ : วันที่ 15 กรกฎาคม 2552 จำนวน 8 ชั่วโมง



#### ขั้นตอนที่ 4 สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน การมอบหมาย และ การเรียนรู้ (Destiny)

ตารางที่ 6 Destiny “กิจกรรม AI สัญจร”

กิจกรรม AI สัญจร บันทึกข้อมูลตั้งแต่ 1 มีนาคม – 30 เมษายน 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับมอบหมาย	การเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำพนักงานสายการผลิตที่ 2 และ 4 มาสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตที่ 3 และบันทึกข้อมูลในกระดาษขนาด A 4 เกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตเห็น และสิ่งที่แตกต่างจากที่ตนเองได้เคยปฏิบัติอยู่</li> <li>- พนักงานสายการผลิตที่ 2 และ 4 ทดลองทำงานโดยปฏิบัติตามแนวทางที่ที่พบในการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตที่ 3</li> </ul>	ระดับหัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรียนรู้สิ่งที่ดีที่พบจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดอาการบกพร่อง</li> </ul>

ตารางที่ 7 Destiny “การจัดการประชุม AI Dialogue”

การจัดการประชุม AI Dialogue บันทึกข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม และ 30 เมษายน 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับมอบหมาย	การเรียนรู้
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนจากการประชุมที่เสนอแต่ปัญหา เป็นการประชุมเชิงบวก โดยการเล่าประสบการณ์ที่ดี</li> </ul>	ระดับหัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เรียนรู้สิ่งที่ดี จากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งงานเดียวกัน</li> <li>- สื่อการเรียนรู้ ภายนอก เช่น</li> </ul>

<p>ในการทำงาน หรือความรู้สึกรังเกียจ ในการแก้ปัญหาที่ผ่านมา ว่าทำ ยังไงปัญหาที่พบถึงคลี่คลายได้</p>		<p>เว็บไซต์ - เรียนรู้จากผู้ที่กำลังศึกษาด้าน AI</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------

ตารางที่ 7 Destiny “การจัดการประชุม AI Dialogue” (ต่อ)

การจัดการประชุม AI Dialogue บันทึกข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม และ 30 เมษายน 2552
<p>สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แต่ครั้ง ไปเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ตามที่เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติผลสำเร็จมาแล้ว</li> <li>- แบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ทักษะการทำงานที่ทำแล้วประสบความสำเร็จในพนักงานในสายการผลิตของตนเอง เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ที่ดี และเกิดการลอกเลียนแบบ หรือเพิ่มลงไปในทักษะของตนเองให้การปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 8 Destiny “Morning Talk”

การจัด Morning Talk บันทึกข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน – 30 พฤษภาคม 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับ มอบหมาย	การเรียนรู้
- การสนทนาในระยะเวลาสั้น ๆ โดยมีหัวข้อสนทนาเชิงบวกในการทำงานที่ผ่านมา 1 อาทิตย์ของพนักงานแต่ละคน	ระดับพนักงาน ในแต่ละ สายการผลิต	- เรียนรู้สิ่งที่ดี จากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งงานเดียวกัน - สื่อการเรียนรู้ ภายนอก เช่น เว็บไซต์ - เรียนรู้จากผู้ที่กำลังศึกษาด้าน AI

ตารางที่ 8 Destiny “Morning Talk” (ต่อ)

การจัด Morning Talk บันทึกข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน – 30 พฤษภาคม 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับ มอบหมาย	การเรียนรู้
- นำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แต่ครั้ง ไปเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ตามที่เพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติ และประสบผลสำเร็จมาแล้ว - แบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ทักษะการทำงานที่ทำแล้วประสบความสำเร็จในพนักงานในสายการผลิตของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างสมประสบการณ์ที่ดี และเกิดการลอกเลียนแบบ หรือเพิ่มลงไปในทักษะของตนเองให้การปฏิบัติงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ระดับพนักงาน ในแต่ละ สายการผลิต	- เรียนรู้ด้วยตัวเอง จากสิ่งที่ค้นพบในตัวเองว่าทำแบบนี้ แล้วเกิดผลดีต่อการทำงาน

ตารางที่ 9 Destiny “กระบวนการเรียนรู้ จากวิดิทัศน์”

กระบวนการเรียนรู้จาก วัตทัศน์ และกิจกรรมข้อเสนอแนะ ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ วันที่ 22 มิถุนายน - 30 ธันวาคม 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับ มอบหมาย	การเรียนรู้
- จัดหาวิธีการทำงานที่ดีและถูกต้องในการทำงาน หรือวิธีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ทำงานได้สะดวกขึ้น บันทึก และจัดทำเป็นสื่อวัตทัศน์ สำหรับเปิดให้พนักงานดูในช่วงพักกลางวัน	ระดับหัวหน้างาน และพนักงาน QA	- จากการสังเกตจุดงานที่มีประสิทธิภาพ - สื่อการเรียนรู้ทั่วไป ภายนอก เช่น วัตทัศน์ - การสังเกตสิ่งรอบข้างและศึกษาวิธีการทำงานของตนเอง

ตารางที่ 10 Destiny “ศึกษาดูงานนอกสถานที่”

ศึกษาดูงานนอกสถานที่ ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ วันที่ 22 มิถุนายน - 30 ธันวาคม 2552		
สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (ปรับเปลี่ยน)	ผู้ที่ได้รับ มอบหมาย	การเรียนรู้
- จัดทำกำหนดการการศึกษาดูงานนอกสถานที่ หรือฐานการผลิตย่อยอื่น เช่น ฐานการผลิตย่อยหนองคาย จังหวัดหนองคาย เป็นต้น - บันทึกจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา เสริมประสบการณ์ในการทำงานของตนเอง	ระดับหัวหน้างาน และพนักงาน QA	- เรียนรู้สิ่งที่ดี ฐานการผลิตอื่น - การสังเกตสิ่งรอบข้างและศึกษาวิธีการทำงานของตนเอง

#### สรุปผลจากการศึกษาชั้นตอน Destiny

(1) จากการบันทึกใบรายงานการตรวจสอบประจำวันของหัวหน้าสายการผลิตที่ 3 และ 4 (สายการผลิตที่ 2 ถูกย้ายมารวมกับสายการผลิตที่ 3 ในเดือน มีนาคม 2552 เนื่องจากยอดการผลิตลดลง) พบว่า อาการบกพร่องในเรื่องของการใส่สายไฟสลัซช่องสายการผลิตที่ 2 ลดลงในอัตราร้อยละ 59.10 และอาการข้อบกพร่องโดยรวมทั้งโรงงานลดลงในอัตราร้อยละ 46 %

(2) จากการเฝ้าสังเกตระหว่างการทำกิจกรรม พนักงานมีความกระตือรือร้นมากขึ้น เนื่องจากเป็นกิจกรรมใหม่ และเมื่อได้ทำแล้วจะรู้สึกกดดันเพราะจะมีการนำปัญหามาตำหนิ แต่จะเป็นการนำสิ่งที่ดีมา ทดสอบทำลอกเลียนแบบ เพื่อให้ได้ผลดีตามต้นแบบ

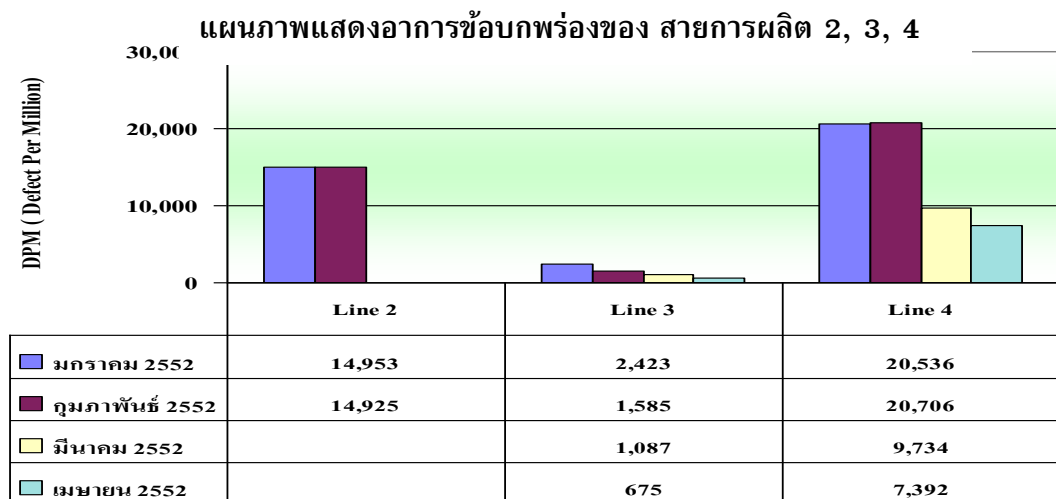
(3) ได้รับฟังความคิดเห็นจากหัวหน้างาน ต่างสายการผลิตว่า ความต่อเนื่องของงาน มีความคล่องตัวมากขึ้น

(4) พนักงานมีส่วนร่วม และสนุกในการจัด Morning Talk ทุกเช้าวันจันทร์ เนื่องจากการทำ Morning Talk คือ การพูดในสิ่งที่ดี สิ่งที่ทำแล้ว ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นของพนักงานแต่ละคน ซึ่งหากพนักงานคนใดได้พูดแล้ว ก็จะมีพฤติกรรมที่เป็นไปตามลักษณะที่พูดด้วย

(5) พนักงานได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ และแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน มีความภูมิใจกับงานที่ตัวเองได้ทำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานไปร่วมกัน

## 1.6 ขั้นตอนการตรวจสอบประสิทธิผล

การตรวจสอบประสิทธิผลโดยนำข้อมูลการบันทึกอาการข้อบกพร่องจากแผนกตรวจสอบคุณภาพ หลังจากได้มีการปฏิบัติตามมาตรการตอบโต้ที่ได้กำหนดขึ้น ตามแนวความคิดของ AI โดยผลการตรวจสอบประสิทธิผล สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 20 กราฟแสดงการลดลงของอาการข้อบกพร่องในสายการผลิตที่ 2,3 และ 4

## 1.7 การสร้างมาตรฐานวิธีการทำงาน

### 1.7.1 ระดับหัวหน้างาน

- (1) จัดประชุมแบบ AI Dialogue เป็นประจำทุกเดือน
- (2) จัดให้มีกิจกรรม Morning talk เป็นประจำทุกเช้าวันจันทร์
- (3) จัดให้มีการศึกษาดูงานภายนอกบริษัทเพื่อเป็นการเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานและเทคนิคจากหน่วยงานภายนอก หรือฐานการผลิตย่อยอื่น ปีละ 2 ครั้ง

### 1.7.2 ระดับพนักงานสายการผลิต

- (1) กำหนดให้พนักงานทุกคนในสายการผลิตสลับกัน ไปดูการทำงานของสายการผลิตอื่นๆ เดือนละ 1 ครั้ง และมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นระหว่างกันเองในเชิงบวก
- (2) จัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมทุกเดือน

## 2. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

### 2.1 ปัญหา และอุปสรรค

- (1) พนักงานยังไม่กล้าแสดงออกในความคิดของตนเอง
- (2) ยังมีความกลัวว่าตัวเองจะเด่นกว่าเพื่อนกันเองในผู้ปฏิบัติงาน

### 2.2 แนวทางการแก้ไข

- (1) จัดให้มีกิจกรรมในการแสดงออกให้มากขึ้นและเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- (2) จัดให้มีการประชุมแบบกลุ่ม โดยให้แสดงความคิดเห็นไปที่ละคนไม่เจาะจงผู้ใดผู้หนึ่งเป็นการเฉพาะ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. บทสรุปการหาอาการข้อบกพร่องโดยใช้ QC Story

##### 1.1 การศึกษาอาการบกพร่องในการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์

การศึกษาอาการบกพร่องในการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์ โดยใช้ QC Story เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และแก้ไขอาการบกพร่องดังกล่าว โดยการใช้แนวคิดแบบสุนทรียศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาวิธีการแก้ไขที่ตรงสาเหตุ

##### 1.2 การศึกษาการเลือกหัวข้ออาการของปัญหาของอาการบกพร่องในการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์

การใช้แผนภาพ Pareto เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ จากสถิติข้อมูลในแต่ละเดือนประจำปี 2551 โดยใช้แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) เก็บข้อมูลทั้งจำนวนการผลิต และอาการบกพร่อง พบว่าการประกอบสายไฟสลับช่องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด และยังคงเป็นปัญหาต่อเนื่อง ดังนั้น หัวข้ออาการของปัญหาของอาการบกพร่อง คือ การประกอบสายไฟสลับช่อง

##### 1.3 การวางแผนการแก้ไขปัญหา

เริ่มดำเนินการตั้งแต่ 1 มกราคม - 30 พฤษภาคม 2552

#### 1.4 การศึกษาการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา

จากใบตรวจสอบประจำวันของสายการผลิตประเภท สายหลังพวงมาลัย ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 สายการผลิต พบสาเหตุที่สำคัญที่ส่งผลให้การประกอบสายไฟสลับช่อง ดังต่อไปนี้

สาเหตุที่ 1 : สีพื้นของสายไฟเหมือนกัน จะแตกต่างเฉพาะสีคาดของสายไฟ ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานสับสนจนทำให้ประกอบสายไฟสลับช่องจริง

สาเหตุที่ 2 : นับช่องประกอบผิด เนื่องจากช่องมีขนาดเล็กและมีจำนวนมาก อีกทั้งไม่มีสัญลักษณ์บอก ส่งผลทำให้ประกอบสายไฟสลับช่องจริง

สาเหตุที่ 3 : (ประกอบสลับสี) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ประกอบผิดจะไม่อ่านแบบประกอบหรือทวนสอบกับแบบประกอบ

สาเหตุที่ 4 : (แบ่งงานไม่เหมาะสม) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางจุดได้รับงานมากกว่าจุดอื่นทำให้ต้องทำงานให้เร็วขึ้นจากปกติเพื่อให้งานทันจุดอื่นๆ จึงไม่อ่านแบบประกอบ

#### 1.5 การศึกษาการกำหนดมาตรการตอบโต้อาการของปัญหา

สิ่งที่ค้นพบในประสบการณ์เชิงบวก จากวิธีการทำงานของพนักงาน ทำให้สามารถพบหลักการการทำงานที่เป็นเทคนิคส่วนบุคคลในการประกอบสายไฟโดยไม่สลับช่อง และจากประสบการณ์อื่นๆ ที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ได้แก่

(1.1) พนักงานจะชำเลื่องดูแบบประกอบระหว่างประกอบสายไฟเป็นระยะเพื่อตรวจสอบการประกอบ

(1.2) พนักงานไม่พูดคุยกัน ระหว่างประกอบสายไฟ

(1.3) พนักงานจะเลือกทำทีละชุด โดยไม่นำมารวมกันจำนวนมากก่อนทำการประกอบ

(1.4) พนักงานมีการเช็คสีกับแบบตลอดเวลา โดยการโยกสายไปทางซ้ายมือเล็กน้อย เพื่อให้เห็นสีสายไฟได้ชัดเจนขึ้น

(1.5) การลงไปแก้ปัญหาโดยการทำให้ดู แทนการสั่งให้ทำ

(1.6) การสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้อง เช่น การพูดชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดี ทานอาหารเย็นร่วมกับลูกน้องในช่วงเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ และงานบุญตามหมู่บ้าน

(1.7) จะมีการปรับเปลี่ยนจุดการทำงานของพนักงานแต่ละจุด เมื่อสังเกตจะเห็นว่าหัวหน้ามีการจับเวลาในการทำงานของพนักงาน แล้วนำไปแบ่งจำนวนงานให้พนักงานได้ทำงานเท่าๆ กัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีงานเท่ากันแล้วต้องทำงานให้ทัน และดียิ่งขึ้นเหมือนมีการแข่งขันกันทั้งด้านความเร็วและความถูกต้อง

(1.8) หัวหน้าจะสังเกตการณ์ทำงานของลูกน้องในสายการผลิตของตนเองบ่อยครั้งมากกว่าปกติ เมื่อเปรียบเทียบกับสายการผลิตอื่น จนลูกน้องเกิดความชิน และไม่ประหม่า เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น หัวหน้าก็จะรู้ว่ามีการทำงานผิดพลาดที่จุดใด และทำการอธิบายให้ลูกน้องฟัง



เพื่อสร้างความเข้าใจ หลังจากนั้น จะมีการทวนสอบการทำงานของลูกน้องเป็นระยะเพื่อดูว่าทำงานได้ตามที่อธิบายไว้หรือไม่

(1.9) พนักงานจะทำการวางสายไฟไปที่ละจุดและเมื่อมีการประกอบสายไฟพนักงานจะทำการประกอบสายไฟทันที โดยทำการประกอบตามลำดับซ้ายไปขวา ล่างขึ้นบนแล้ววางสายไฟจุดต่อไป และทำการประกอบอีกทำให้ไม่สับสนเวลาประกอบสายไฟชุดต่อไป

## 1.6 การสร้างมาตรฐานวิธีการทำงาน

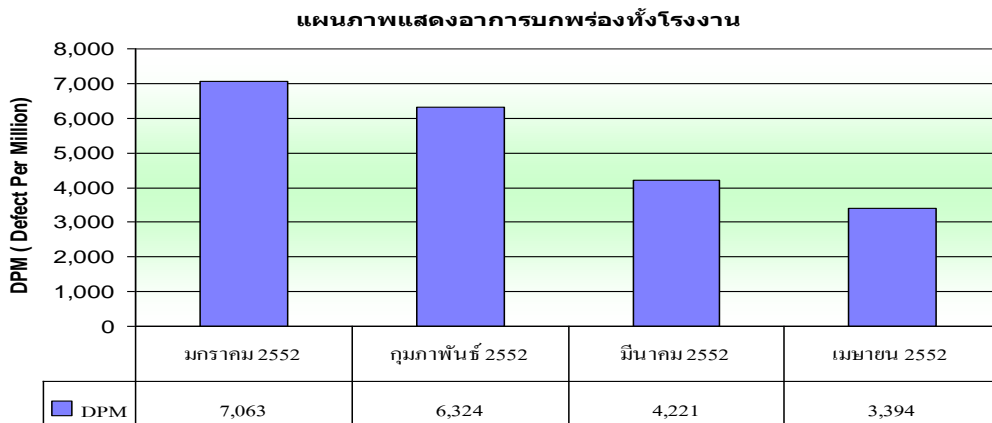
มีการแบ่งระดับมาตรฐานการทำงานออกเป็น 2 ระดับคือ หัวหน้างานและพนักงานสายการผลิต

ตารางที่ 11 ตารางแสดงมาตรฐานการทำงาน

มาตรฐานการทำงาน	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
1. จัด Morning talk	วันอังคารทุกสัปดาห์	หัวหน้างาน
2. จัดประชุมแบบ AI Dialogue	1 ครั้ง / เดือน	
3. การศึกษาดูงานภายนอกบริษัท	2 ครั้ง / 1 ปี	
4. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและดูการทำงานของสายการผลิตอื่นๆ	1 ครั้ง / เดือน	พนักงานสายการผลิต
5. จัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม		

## 2. สรุปผลการแก้ไขอาการข้อบกพร่องโดยใช้แนวทางของสุนทรียศาสตร์ (Appreciative Inquiry, AI)

จากการนำสิ่งที่ค้นพบจากประสบการณ์เชิงบวกตามแนวทางของสุนทรียศาสตร์ มาสร้างตัวแบบโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อดำเนินการแก้ไขอาการข้อบกพร่อง ผลสรุปพบว่า อาการข้อบกพร่องในเรื่องของการประกอบสายไฟสลัช่องของสายการผลิตที่ 4 ลดลงในอัตรา ร้อยละ 64 ดังแสดงในภาพที่ 20 นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการแก้ไขอาการบกพร่องในสายการผลิตชุดหลังพวงลัย (สายการผลิตที่ 2,3 และ 4) พบว่าอาการข้อบกพร่องในสายการผลิตอื่นโดยรวมทั้งโรงงานลดลงในอัตราร้อยละ 52 ดังแสดงในภาพที่ 21 อีกด้วย



**ภาพที่ 21** กราฟแสดงการลดลงของอาการข้อบกพร่องรวม

ที่มา: ฝ่ายรับประกันคุณภาพ บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

### 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษา

#### 3.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

จากผลการศึกษาในประเด็นหรือด้านที่พนักงานระดับปฏิบัติการของส่วนโรงงาน ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

3.1.1 ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัท

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ ฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้น

#### 3.2 ข้อเสนอแนะด้านปฏิบัติการ

3.2.1 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละครั้ง

3.2.2 ผู้บริหารควรชี้แจงถึงนโยบายหรือผลตอบแทนหรือค่าจ้างงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าได้รับอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เมื่อเทียบกับที่อื่นซึ่งควรอธิบายถึงสถานการณ์ และสถานะผลประกอบการที่เป็นอยู่หรืออาจชี้แจงถึงสวัสดิการต่างๆที่บริษัทให้มากกว่าที่อื่น

3.2.3 บริษัทควรมีการทำการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อทำให้พนักงานลดความรู้สึกเบื่อหน่ายในงานประจำ และความรู้สึกว่างานที่ทำซ้ำซาก จำเจ การหมุนเวียนงานมีประโยชน์ที่นอกเหนือจากทำให้พนักงานรู้สึกตื่นตัว กระตือรือร้นกับการเรียนรู้สิ่งใหม่แล้ว ในกรณีที่มิพนักงนลาออก บริษัทก็สามารถหาคนทำงานทดแทนได้ทันที

3.2.4 บริษัทควรทำการศึกษาวิธีการตัดพนักงานที่เหมาะสมกับบริษัทมากที่สุดโดยใช้  
แนวทางสุนทรียสาธก

### 3.3 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

3.3.1 ควรทำการศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงานของส่วนโรงงานอื่นภายในบริษัทให้  
ครอบคลุมทั้งบริษัท อันจะทำให้ทราบถึงสภาพโดยรวมของบริษัท

3.3.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพในเชิงลึกอันจะทำ  
ให้ได้รับความรู้มากขึ้น

3.3.3 ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ข้อมูล บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

## 1. ข้อมูล บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

### 1.1 ประวัติบริษัท (โดยย่อ)

บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 96 หมู่ 5 ถนนมิตรภาพ ตำบลน้ำพอง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทฐานการผลิตย่อยของชุดประกอบสายไฟ ในรถยนต์ให้กับบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด เนื่องจากการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์มีสายการผลิตจำนวนมาก และในการผลิตโดยส่วนใหญ่ จะต้องใช้แรงงานคนเป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด ขยายฐานการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์ โดยการสรรหาแรงงานทดแทนจากภายนอกให้ทำการผลิตแทน เพื่อลดปัญหาค่าจ้าง และสวัสดิการ ด้านแรงงานอื่น ๆ ที่สูงขึ้นทุกปี ทั้งนี้ ฐานการผลิตดังกล่าว ต้องมีแรงงานที่เพียงพอ และค่าจ้างที่ไม่สูงมากนัก รวมถึงการขนส่งที่สะดวก

บริษัท เอส.พี. ออโต้ โปรดักส์ จำกัด เป็นฐานการผลิตย่อยแห่งที่ 5 ของบริษัท ไทยแอร์-โรว์ จำกัด จากทั้งหมด 7 ฐานการผลิต (ณ ปี พ.ศ. 2551) ซึ่งทำการรับจ้างประกอบชุดสายไฟในรถยนต์ และจำเป็นต้องผ่านการตรวจประเมินจากลูกค้าทุกครั้ง

### 1.2 ชนิดผลิตภัณฑ์

บริษัทฯ รับจ้างประกอบสายไฟรถยนต์ให้กับลูกค้าเพียงรายเดียว คือ บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด โดยดำเนินการประกอบสายไฟรถยนต์ ตามส่วนต่าง ๆ ของรถยนต์ ดังต่อไปนี้

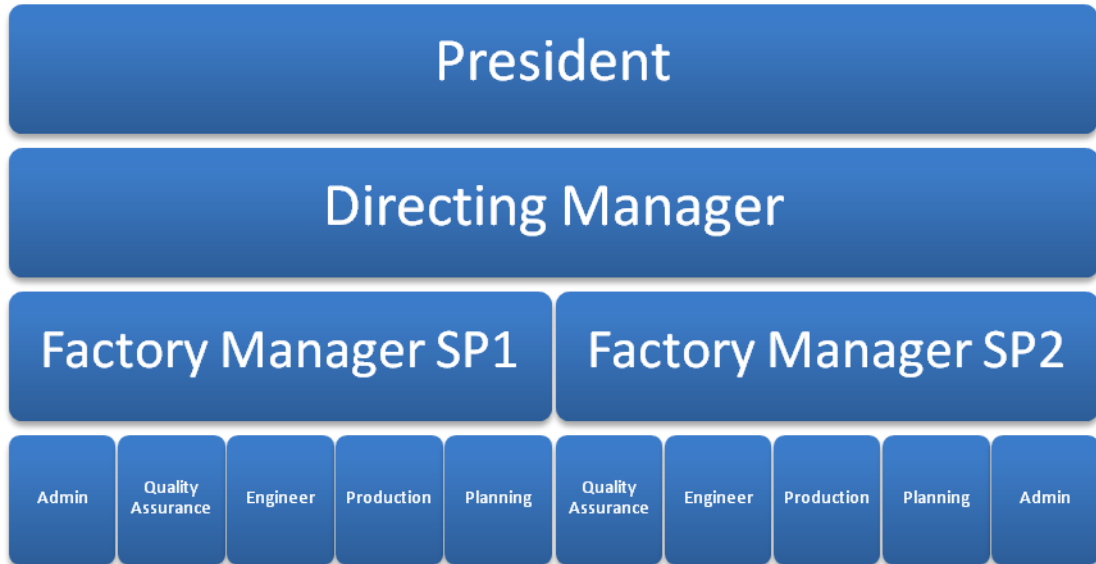
- 1) ชุดประกอบสายไฟในรถยนต์ ประกอบส่วนใต้ท้องรถยนต์
- 2) ชุดประกอบสายไฟในรถยนต์ ประกอบส่วนด้านหลังพวงมาลัยของรถยนต์
- 3) ชุดประกอบสายไฟในรถยนต์ ประกอบส่วนห้องผู้โดยสารด้านหน้า
- 4) ชุดประกอบสายไฟในรถยนต์ ประกอบส่วนห้องเครื่องในรถยนต์

### 3.3 กระบวนการผลิตชุดประกอบสายไฟในรถยนต์



## ภาพที่ 22 กระบวนการผลิตชุดสายไฟในรถยนต์

### 1.4 แผนผังองค์กร



ภาพที่ 23 ผังองค์กร บริษัท เอส.พี ออโต้ โปรดักส์ จำกัด

### 1.5 เป้าหมาย

เป้าหมายของบริษัทส่วนหนึ่งจะถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อกำหนดทางคุณภาพและจากผู้บริหารระดับสูงและบางข้อจะมาจากพนักงานเองและนำมาจัดทำเป็น นโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพโดยปี 2552 มี ดังนี้ บริษัทฯ รับผิดชอบประกอบสายไฟรถยนต์ให้กับลูกค้าเพียงรายเดียว คือ บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด โดยดำเนินการประกอบสายไฟรถยนต์ ตามส่วนต่าง ๆ ของรถยนต์ ดังต่อไปนี้

#### 1.5.1 นโยบายคุณภาพ

“บริษัท จะส่งมอบแต่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตามที่ลูกค้ากำหนด”

“บริษัท จะทำการลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง”

“บริษัท จะลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง”

“บริษัท จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตาม วันเวลาที่ลูกค้ากำหนด”

“บริษัท จะสร้างความเชื่อมั่นและยกระดับ ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทอย่างต่อเนื่อง”

#### 1.5.2 วัตถุประสงค์คุณภาพ

1) ควบคุมปัญหาด้านคุณภาพจากภายนอกเท่ากับ 0 ตลอดทั้งปี 2552

- 2) ทำการลดปัญหา Defect In Process ลงเท่ากับ 80 % จากผลของปีที่ผ่านมา ภายในปี 2552
- 3) ลดปริมาณ PART ขำรุด .ให้ลดลง 50% จากผลของปี 2551 ให้ลดลงภายใน ปี 2552
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งระบบโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 20% จากผลใน ปี 2551 ภายในปี 2552
- 5) ควบคุมพนักงานลาออกโดยเฉลี่ยทั้งปีให้ต่ำกว่า 10% ของพนักงานทั้งหมด
- 6) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยเฉลี่ยทั้งปีลดลง 10% จากผลของปีที่ผ่านมา(คิดเปรียบเทียบกับ ชั่วโมงการผลิต)
- 7) ควบคุมเปอร์เซ็นต์การทำ Over Time ของพนักงานไม่เกิน 20% ตลอดทั้งปี 2552
- 8) เพิ่มศักยภาพการสอนงานโดยติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเป็นระยะให้ได้ 100%
- 9) ลดเวลาในการหยุดงานเนื่องจากเครื่องจักรขำรุด ลง 20 % จากผลในปี 2551 ภายในปี 2552
- 10) ควบคุมความผิดพลาดจากการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครงานลงให้เหลือ 0 ตลอดทั้งปี 2552
- 11) เปอร์เซนต์การส่งมอบสินค้าตรงตามระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนด 100 % ตลอด ทั้งปี 2552
- 12) ควบคุมความผิดพลาดจากการวางแผนการผลิตซึ่งส่งผลต่อการหยุด Line การผลิตให้เท่ากับ 0 ตลอดปี 2552
- 13) เพิ่มเปอร์เซนต์การมาทำงานของพนักงานให้เท่ากับ 97% ตลอดทั้งปี 2552
- 14) ดำเนินการตรวจติดตามภายใน ปีละ 2 ครั้ง ให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้
- 15) เพิ่มคะแนนการประเมินผลจากลูกค้าผลเท่ากับ 95 % ตลอดทั้งปี 2552
- 16) ควบคุมความผิดพลาดในระบบควบคุมเอกสารให้เท่ากับ 0 ตลอดปี 2552
- 17) เพิ่มคะแนนการดำเนินงาน 5 ส มองเห็นเป้าหมายแต่ละพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 95 % ตลอดปี 2552
- 18) ดำเนินการ QCC ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้ได้ตามแผนดำเนินงาน 100 % ตลอดปี 2552

ภาคผนวก ข  
ภาพการดำเนินการในขั้นตอน Destiny



## 1. กิจกรรม AI สัญจร



ภาพที่ 24 ภาพกิจกรรม AI สัญจร

คำบรรยายภาพ จัดให้พนักงานในสายการผลิตที่ 2 และ 4 ไปดูงานสายการผลิตที่ 3 ซึ่งเป็นสายการผลิตที่มีอาการข้อบกพร่องในสายการผลิตน้อยที่สุด

## 2. การประชุมการประชุมเชิงบวกของหัวหน้างาน (AI Dialogue)



ภาพที่ 25 ภาพการประชุมการประชุมเชิงบวกของหัวหน้างาน (AI Dialogue)

คำบรรยายภาพ หัวหน้างานเริ่มมีการพูดคุยกันทุกเช้าของวันทำงาน เพิ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านบวกที่ทำให้ตนเองประสบความสำเร็จกับอุปสรรคการทำงานที่ผ่านไม่ได้ในแต่ละวัน

### 3. Morning Talk



ภาพที่ 26 ภาพการประชุมแบบ Morning Talk

คำบรรยายภาพ ตัวแทนพนักงานทั้งระดับหัวหน้า และพนักงานในสายการผลิตเป็นตัวแทนในการออกมาพูดคุยกับเพื่อนพนักงานด้วยกันถึงความรู้สึกเชิงบวกของการทำงานในสัปดาห์ที่ผ่านมา

### 3. การปรับปรุงสถานที่ทำงาน

ตามการวัดผลจากการทำการประชุมเชิงบวก (AI Dialogue) ผลปรากฏว่าสิ่งที่ได้รับฟังจากหัวหน้างาน สามารถสรุปสาเหตุของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่เป็นส่วนประกอบในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เช่น อากาศร้อน ทำให้หงุดหงิดจากการทำงาน ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นต้น

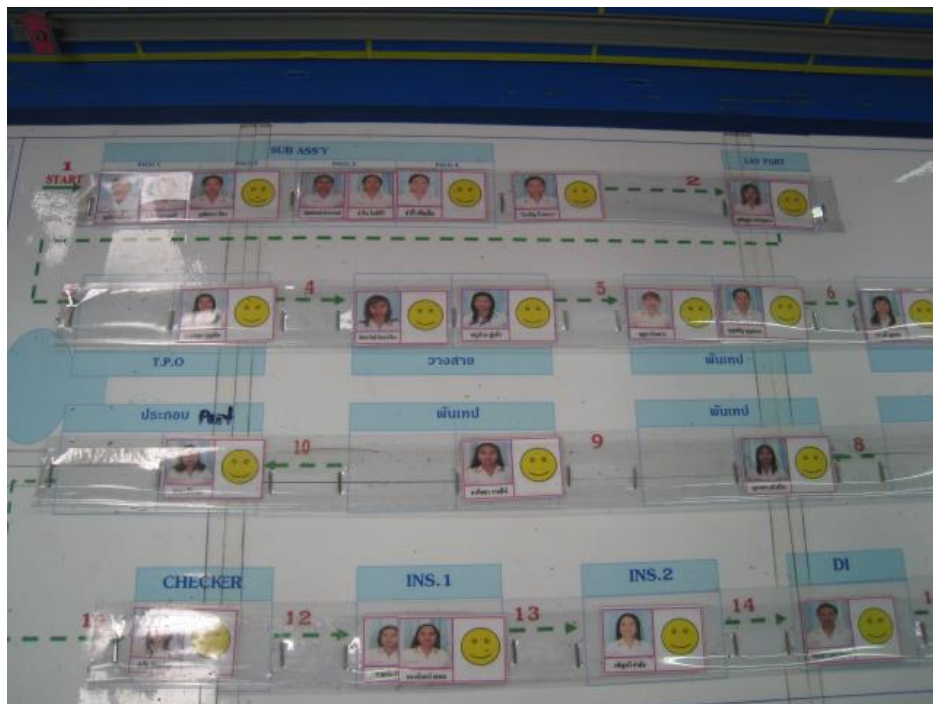
#### 3.1 ติดตั้งพัดลมระบายอากาศ



ภาพที่ 27 การปรับปรุงในส่วนโรงผลิตโดยการติดตั้งพัดลมเพื่อระบายอากาศ

### 3.2 บอร์ดแสดงอารมณ์

จากประสบการณ์พบว่า เมื่อพนักงานเดินมาดูที่บอร์ดและพบว่าขณะนั้นตนเองมีอารมณ์ระดับไหน ก็จะรู้สึกตัวว่าต้องปรับเปลี่ยนอารมณ์ได้ทันที



ภาพที่ 28 บอร์ดแสดงอารมณ์พนักงาน

ภาคผนวก ค  
ทฤษฎีแรงจูงใจ

## ทฤษฎีแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เราต้องนำมาใช้ในชีวิตประจำวันของเรา ผลสำเร็จทางธุรกิจและความสุขในชีวิตขึ้นอยู่กับสิ่งนี้ การประสบความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจไม่ใช่ทำได้เพียงบางคนเท่านั้น เราทุกคนสามารถทำได้อย่างประสบความสำเร็จโดยวิธีการ 7 ประการดังนี้

- มองโลกในแง่ดี
- สร้างอำนาจภาพในการเปลี่ยนแปลง
- สร้างความนิยมนับถือในตัวเอง
- เพิ่มกำลังในการปฏิบัติตามที่ต้องการ
- เปลี่ยนจากความอ่อนแอเป็นความแข็งแกร่ง
- หยุดการผัดวันประกันพรุ่ง
- บรรลุความสำเร็จในจุดมุ่งหมาย

วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้คุณได้ ไม่ว่าคุณต้องการจูงใจตัวคุณให้สูงขึ้นหรือนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีแอคคินสัน (Atkinson. 1966: 51) ได้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อกระทำจนเสร็จหรือไม่พอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็น คือ

1. การจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success) บุคคลแต่ละคนมีแรงจูงใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล ถ้าเขาประสบความสำเร็จ เขาจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าบุคคลที่เคยประสบความล้มเหลวมาก่อน ซึ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2. การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success) ถ้างานที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป บุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากแต่ถ้างานที่ทำงานที่ทำงานหรือยากเกินไป ไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อย เขาก็จะรู้สึกว่าเขาจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

3. คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success) เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในความสำเร็จของตนมากขึ้น ก็จะทำให้เขาไม่เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นมากเท่าไร

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้มีการรวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้โดยบุคคลจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ ดังเช่น เฮอ์แมน (Herman. 1970: 53) ได้รวบรวมลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. ต้องเป็นผู้มีความหวังอย่างมากว่าตนเองจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสก็ตาม

3. มีความพยายามไปที่จะมุ่งสู่สถานะที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ
4. มีความอดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
5. ถึงแม้งานที่ทำถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ
6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
7. คิดคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน
8. มีความคิดพิจารณาเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น
10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนเองให้ดีเสมอ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานไม่พบโดยตรง แต่จากบทความของ ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 54) ที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถเป็นปัจจัย

หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory)

*ความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม* ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพและหน้าที่การงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้น ๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุด

*ข้อสมมุติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์*

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที



**ภาคผนวก ง**

วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

## 1. วิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้ นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

Learning Organization หรือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องของ องค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์ความรู้จาก Organization Learning เป็นหลักการที่ Peter Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า “The Fifth Discipline” แนวคิดของ Learning Organization , Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning ( First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning)หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือ เป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ถี่ รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness)ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนกรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

3. Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การ เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรม ในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์การที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การ

4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกัน ว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ

5. System thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

### ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization

Model ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์การใดองค์การหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัด ด้านวัฒนธรรมองค์การทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จริง

ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์การที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์การจะหายไป

องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization จากมุมมองแบบ Capability Perspective ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเมือง้องค์การจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังคงขาดแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้้องค์การสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้น หาดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้ง้องค์การ และสถาปนาองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วนก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์ Peter Senge เป็นคนหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้้องค์การนั้น ๆ กลายเป็น Learning Organization โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์

ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด ต่อ มา Nevis และทีมงาน ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ

1. องค์การทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All Organization Are Learning System)
2. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Learning Conforms to Culture)
3. รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์การ (Style Varies between Learning System)
4. มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การ (Generic Processes Facilitate Learning)

มุมมองที่สองนี้ได้มององค์การในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่ง ที่องค์การควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของ องค์การ การนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่ องค์การจะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสม กับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้าง ความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือ คู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น โดยที่ Div Bella และ Nevis ได้เรียกมุมมองที่สองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้าง Learning Organization จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของ องค์การเป็นหลักและเรียกมุมมองแบบนี้หนึ่ง Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็้องค์การใด แนวทางการสร้าง Learning Organization จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหาที่คือองค์การมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิงย่อมทำได้ยากและใช้ระยะเวลา นานในการพัฒนาองค์การ

องค์การ แห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ
  - 1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน
  - 1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
  - 1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ
2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้
  - 2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะ เป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดีฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจรณ์ญานร่วมกันตลอดเวลา ว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิดขยันเรียนรู้

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์การเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มี คุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหาร และรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ Learning Organization transformation Process ในการพัฒนา Learning Organization ในเชิง Capability Perspective ในมุมมองของ DI bella&Schein ที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นที่ 1 การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การและประเมินรูปแบบการเรียนรู้ มีหลายองค์การที่ประสบความล้มเหลวจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้าง Learning Organization เข้ามาใช้โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการไปแล้วก็ตาม หากไม่ได้รับการวิเคราะห์ คัดเลือก วางแผน และจัดการอย่างเหมาะสมการปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน การประเมินสถานะปัจจุบันประกอบด้วย 2 ส่วน คือการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้าง Learning Organization แนวทางหนึ่งที่น่าิยมใช้ คือ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่าโครงสร้างองค์การในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ แนวทางการพัฒนา Learning Organization คือการทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์การใช้อยู่มีความแข็งแกร่งจนคู่แข่งตาม ไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. เน้นการปรับปรุง Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์การ และรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบในทางธุรกิจ

2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการปรับปรุง Facilitating Factors ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์การ

ขั้นที่ 3 กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่ Learning Organization ครอบคลุม 2 วิธีการ คือ การปรับปรุง Facilitating Factors แบ่งเป็น 10 แนวทาง คือ

1. Scanning Imparative การกระตุ้นให้พนักงานองค์การกระตือรือร้น เพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์การ

2. Concern for Measurement การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
3. Performance Gap การทำให้ทุกคนตื่นตัวและเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
4. Organization Curiosity การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่
5. Climate of Openness การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื่อใจซึ่งกันและกัน
6. Contious Education การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในหมู่พนักงาน
7. Operational Variety การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ
8. Multiple Leadership การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้ เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน
9. Innovation Leadership การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม
10. System Perspective การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกคนในองค์กรอย่าเป็นระบบ เช่น การใช้ Job Rotation