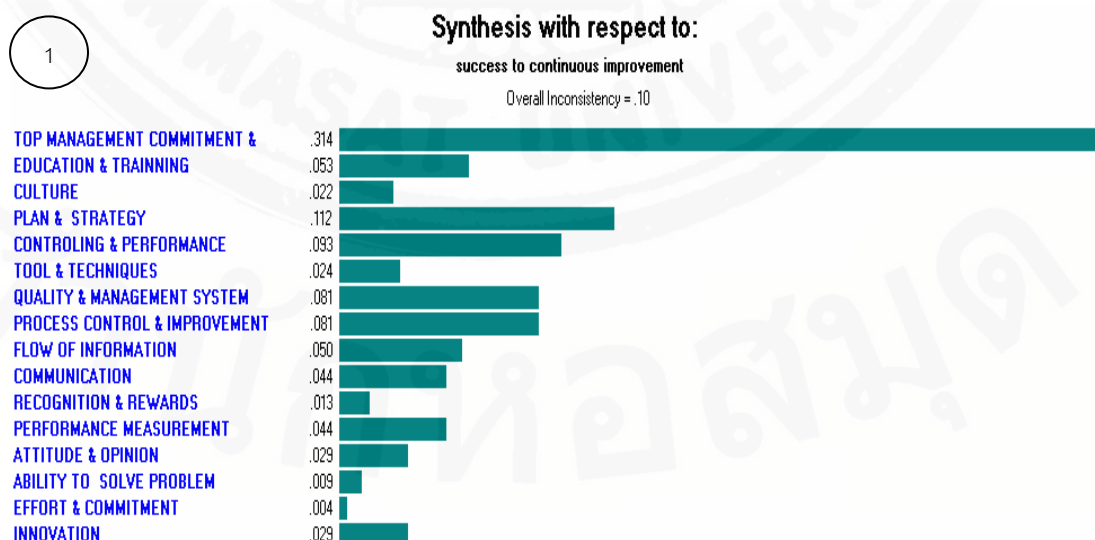


ผลการศึกษา

4.1 ผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Expert Choice

ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นจำนวน 4 บริษัท โดยผู้ให้ข้อมูลในบริษัทนี้ได้มีจำนวน 3 คน แบ่งเป็นระดับผู้จัดการฝ่ายอาวุโส 1 คน, รองผู้จัดการฝ่าย 2 คน ผู้ให้ข้อมูลในบริษัทฟาบรีเนทมีจำนวน 2 คน แบ่งเป็นระดับผู้จัดการฝ่าย 2 คน ผู้ให้ข้อมูลในบริษัท ABC อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวน 2 คน แบ่งเป็นระดับผู้จัดการฝ่าย 2 คน ผู้ให้ข้อมูลในบริษัทซีเกทมีจำนวน 1 คน แบ่งเป็นระดับผู้จัดการฝ่าย 1 คน

ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ตอบแต่ละคน สามารถแสดงในภาพที่ 4.1 ถึง 4.4 จากการประมวลผลด้วยโปรแกรม Expert Choice พบว่าค่าความขัดแย้งของแต่ละการวิเคราะห์มีค่าไม่เกิน 0.1 ซึ่งสามารถยอมรับได้ว่าผลการวิเคราะห์มีความน่าเชื่อถือ สมเหตุสมผล

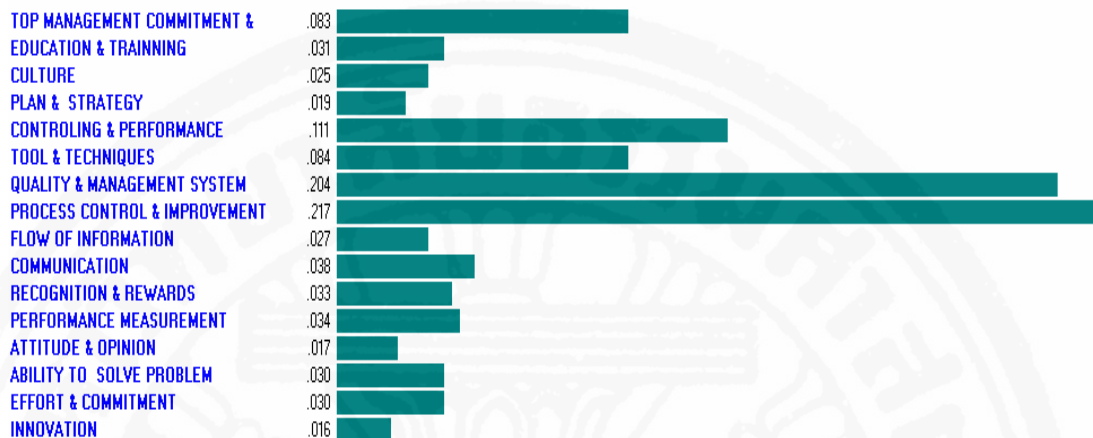


2

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .10

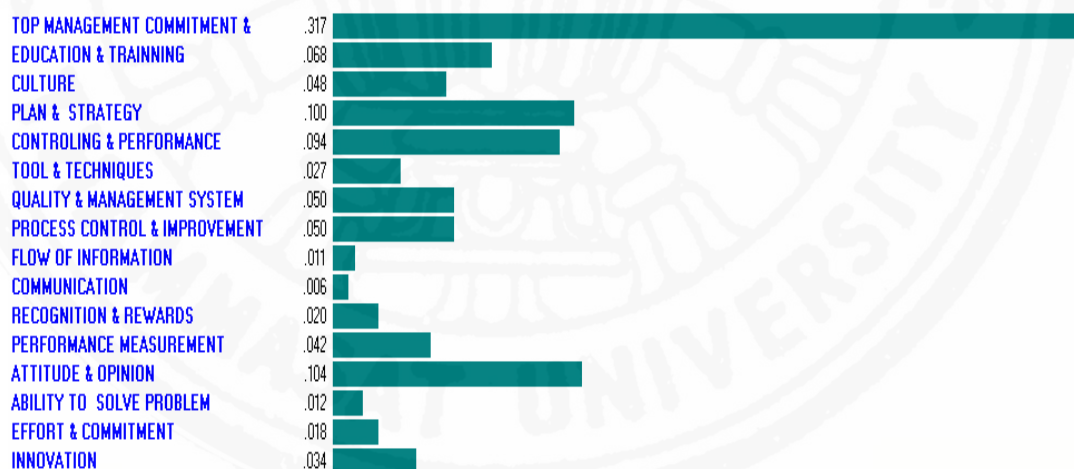


3

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .04



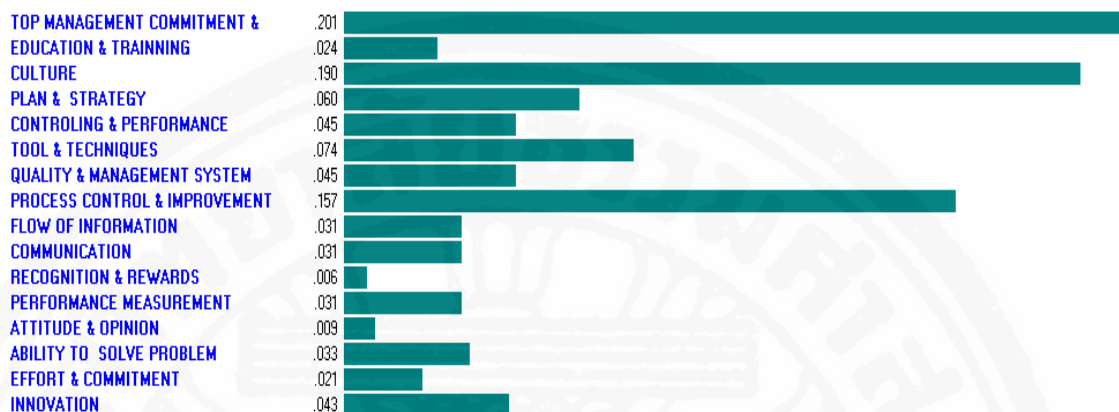
ภาพที่ 4.1 ผลการศึกษาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่คำนวณได้จากโปรแกรม Expert Choice กรณีศึกษาบริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน (กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารแบบญี่ปุ่น)

1

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .10

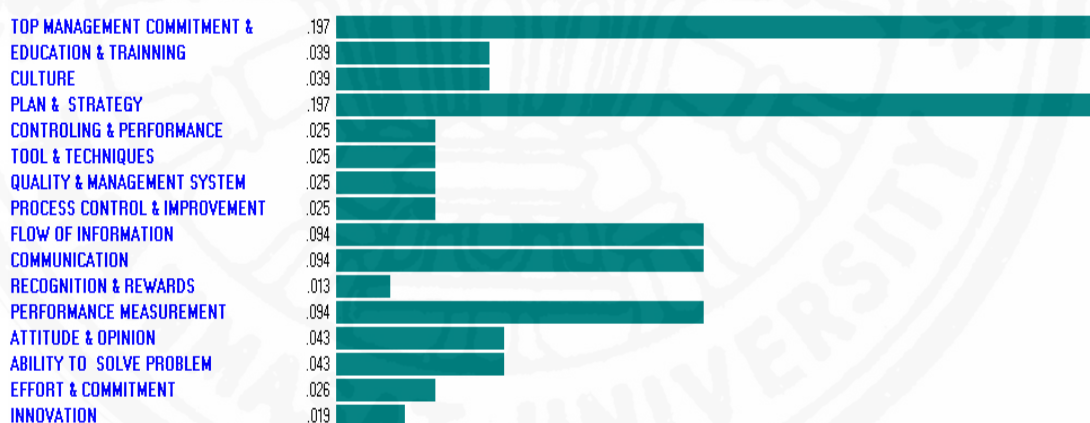


2

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .09



ภาพที่ 4.2 ผลการศึกษาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่คำนวณได้จากโปรแกรม Expert Choice

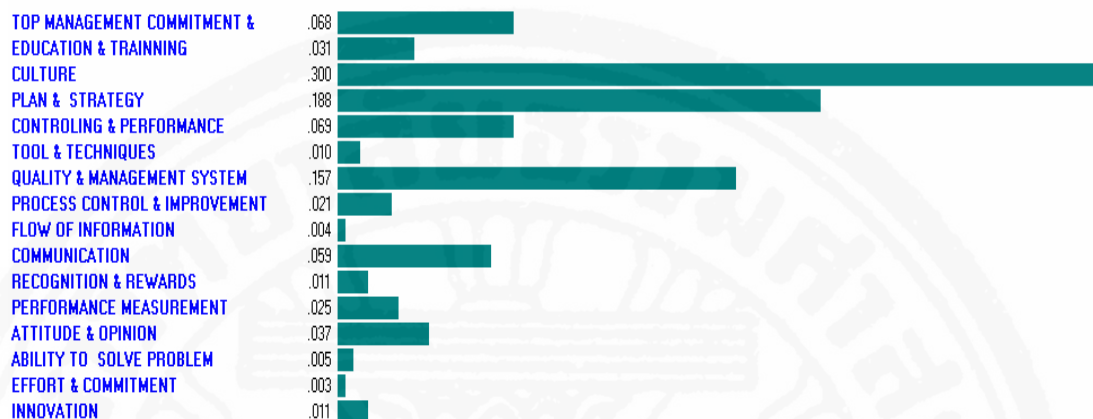
กรณีศึกษาบริษัท ABC อิเล็กทรอนิกส์ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน (กรณีศึกษาองค์กร
ที่บริหารแบบญี่ปุ่น)

1

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .10

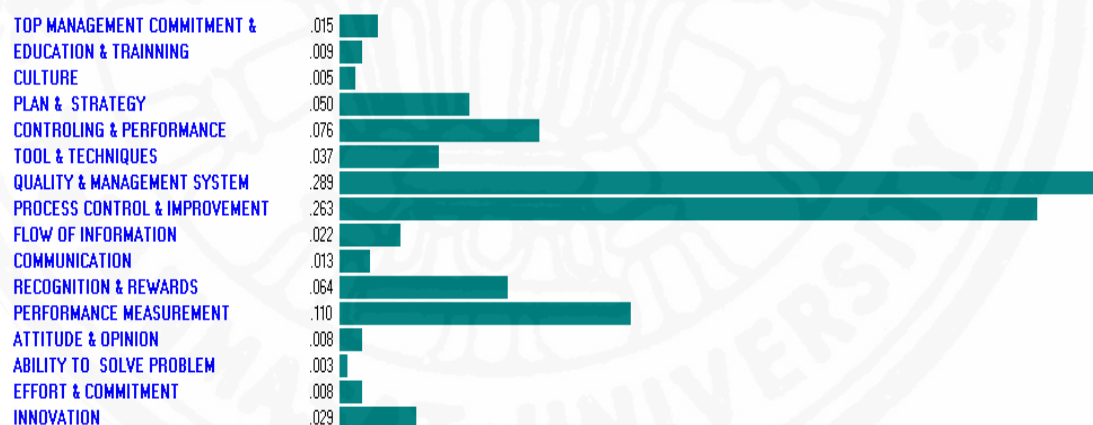


2

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .10



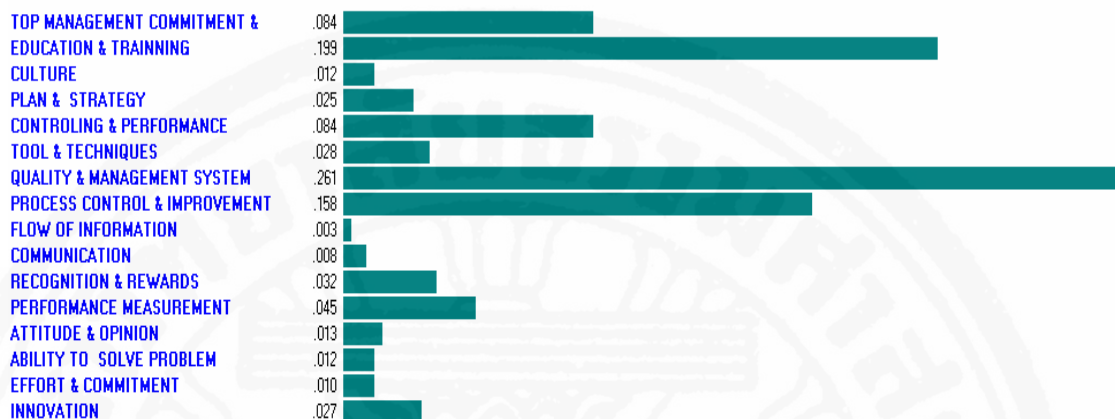
ภาพที่ 4.3 ผลการศึกษาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่คำนวณได้จากโปรแกรม Expert Choice กรณีศึกษาบริษัท ฟาบริเน็ต ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน (กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารแบบอเมริกัน)

1

Synthesis with respect to:

success to continuous improvement

Overall Inconsistency = .09



ภาพที่ 4.4 ผลการศึกษาน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่คำนวณได้จากโปรแกรม Expert Choice กรณีศึกษาบริษัท ซีเกท ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1 คน (กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารแบบอเมริกัน)

ในการวิเคราะห์หาความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น ทำได้โดยการนำข้อมูลผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม Expert Choice ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละท่านนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยแบ่งตามลักษณะองค์กร คือ องค์กรที่มีการบริหารแบบญี่ปุ่น และ องค์กรที่มีการบริหารแบบอเมริกัน สำหรับองค์กรที่มีการบริหารแบบญี่ปุ่นนั้นผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งหน้าที่ซึ่งต่างกัน จึงใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยโดยวิธีถ่วงน้ำหนัก โดยกำหนดน้ำหนักในการคำนวณดังนี้ คือ

พนักงานตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ขึ้นไปจะใช้น้ำหนัก (W) = 0.4

พนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายจะใช้น้ำหนัก (W) = 0.3

พนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายจะใช้น้ำหนัก (W) = 0.3

เนื่องจากพนักงานตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสขึ้นไปเป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายคุณภาพและกำหนดเป้าหมายทางคุณภาพ ซึ่งช่วยกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงให้ระดับคะแนนน้ำหนักรมากกว่าพนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและรองผู้จัดการฝ่าย

ในการหาค่าเฉลี่ยโดยวิธีถ่วงน้ำหนักจะใช้สูตรในการคำนวณ คือ $Y = X1(0.4) + X2(0.3) + X3(0.3)$

โดย Y = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ได้รับการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักแล้ว

X_1 = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ยังไม่ได้รับการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก
ซึ่งตอบโดยพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายอาวุโส

X_2 = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ยังไม่ได้รับการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก
ซึ่งตอบโดยพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย

X_3 = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ยังไม่ได้รับการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก
ซึ่งตอบโดยพนักงานระดับรองผู้จัดการฝ่าย

สำหรับตัวอย่างกรณีศึกษาองค์กรที่มีการบริหารแบบอเมริกัน ประกอบด้วยผู้ตอบ
แบบสอบถามซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่เหมือนกันคือพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย ดังนั้นจึงใช้วิธีการหา
ค่าเฉลี่ยโดยวิธีแบบปกติ ซึ่งใช้สูตรในการคำนวณ คือ $Y = (X_1 + X_2 + X_3)/N$

โดย Y = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ได้รับการเฉลี่ยแบบปกติแล้ว

X_i = ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ยังไม่ได้รับการเฉลี่ยแบบปกติ

N = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการคำนวณหาค่าเฉลี่ยแสดงได้ดังตารางที่ 4.1 และ 4.2

ตารางที่ 4.1

คะแนนลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยหลังจากผ่านการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักขององค์กร
ที่มีการบริหารแบบญี่ปุ่น (บริษัท นิเด็ค และบริษัท ABC อิเล็กทรอนิกส์)

Facter	Sr.manager	Manager	Assis.manager	After average
TC	0.1256	0.0597	0.0600	0.2453
ET	0.0212	0.0095	0.0149	0.0455
CU	0.0088	0.0344	0.0110	0.0541
PT	0.0448	0.0386	0.0179	0.1012
CP	0.0372	0.0105	0.0308	0.0785
TT	0.0096	0.0149	0.0167	0.0411
QM	0.0324	0.0105	0.0381	0.0810
PI	0.0324	0.0273	0.0401	0.0998
FL	0.0200	0.0188	0.0057	0.0445
CM	0.0176	0.0188	0.0066	0.0430
RR	0.0052	0.0029	0.0080	0.0160
PM	0.0176	0.0188	0.0114	0.0478
AO	0.0116	0.0078	0.0182	0.0376
AS	0.0036	0.0114	0.0063	0.0213
EC	0.0016	0.0071	0.0072	0.0159
IN	0.0116	0.0093	0.0075	0.0284

ตัวเลขในคอลัมน์ Sr.manager มาจากคะแนนลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยที่ยังไม่ได้รับการเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักคูณด้วยน้ำหนัก 0.4 ซึ่งผู้ตอบคือพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายอาวุโส ตัวเลขในคอลัมน์ Manager มาจากคะแนนลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยเฉลี่ยแบบปกติระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายเหมือนกัน จากนั้นจึงคูณด้วยน้ำหนัก 0.3 ตัวเลขในคอลัมน์ Assis.manager มาจากคะแนนลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยเฉลี่ยแบบปกติระหว่างพนักงานที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่ายเหมือนกัน จากนั้นจึงคูณด้วยน้ำหนัก 0.3 สำหรับคอลัมน์ After average คำนวณมาจากคอลัมน์ Sr.manager + Manager + Assis.manager ซึ่งเป็นไปตามสูตร $Y = X1(0.4) + X2(0.3) + X3(0.3)$

ตารางที่ 4.2

คะแนนลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยย่อยหลังจากผ่านการเฉลี่ยแบบปกติขององค์กรที่บริหารแบบอเมริกัน (บริษัท ฟาบริเน็ต และบริษัท ซีเกท)

Facter	Manager			After average
TC	0.0840	0.0680	0.0150	0.0557
ET	0.1990	0.0310	0.0090	0.0797
CU	0.0120	0.3000	0.0050	0.1057
PT	0.0250	0.1880	0.0500	0.0877
CP	0.0840	0.0690	0.0760	0.0763
TT	0.0280	0.0100	0.0370	0.0250
QM	0.2610	0.1570	0.2890	0.2357
PI	0.1580	0.0210	0.2630	0.1473
FL	0.0030	0.0040	0.0220	0.0097
CM	0.0080	0.0590	0.0130	0.0267
RR	0.0320	0.0110	0.0640	0.0357
PM	0.0450	0.0250	0.1100	0.0600
AO	0.0130	0.0370	0.0080	0.0193
AS	0.0120	0.0050	0.0030	0.0067
EC	0.0100	0.0030	0.0080	0.0070
IN	0.0270	0.0110	0.0290	0.0223

ตารางที่ 4.3

แสดงผลการเปรียบเทียบคะแนนลำดับความสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง ระหว่างองค์กรทั้ง 2 สไตล์

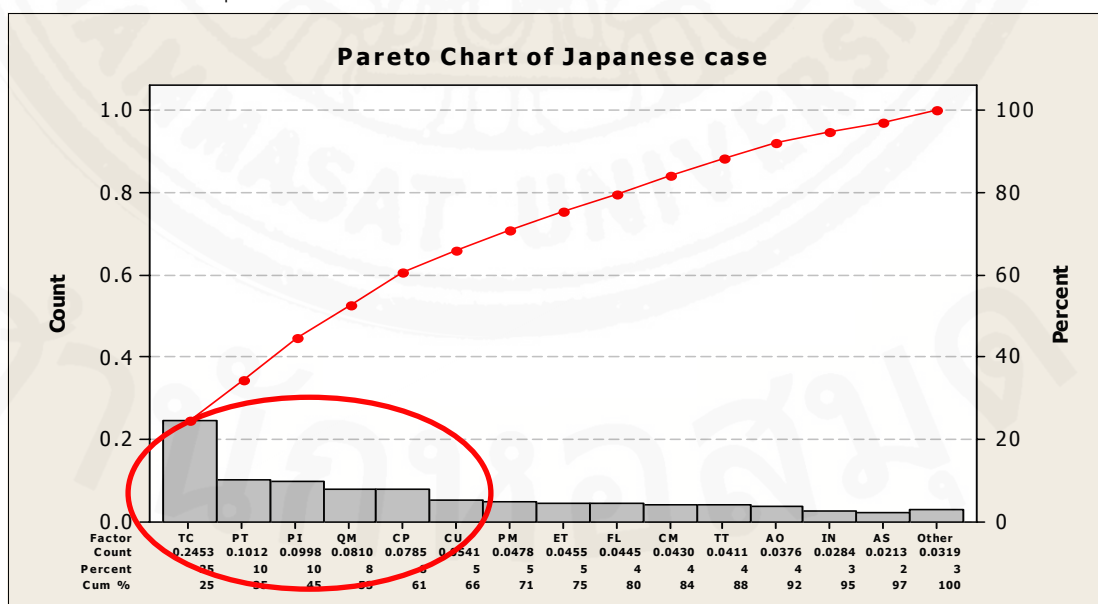
ระดับ	มุมมอง	สัญลักษณ์	ปัจจัย	องค์กร สไตล์ญี่ปุ่น	องค์กร สไตล์ อเมริกัน
3	องค์กรและวัฒนธรรม (OC)	TC	ค่านิยมสัญญาของฝ่ายบริหารสูงสุดและ ความเป็นผู้นำ	0.2453	0.0557
		ET	การศึกษาและการอบรม	0.0455	0.0797
		CU	วัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กร	0.0541	0.1057
		PT	แผนและกลยุทธ์	0.1012	0.0877
	ระบบและวิธีการ (SM)	CP	การควบคุมและการทำมาตรฐาน	0.0785	0.0763
		TT	เครื่องมือและเทคนิค	0.0411	0.0250
		QM	ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ	0.0810	0.2357
		PI	การควบคุมขบวนการและการปรับปรุง	0.0998	0.1473
	การวัดผลและการ ตัดสินใจ (MF)	FL	การไหลของข่าวสาร	0.0445	0.0097
		CM	การสื่อสาร	0.0430	0.0267
		RR	การยอมรับและรางวัลใจ	0.0160	0.0357
		PM	การวัดสมรรถภาพของกระบวนการ	0.0478	0.0600
	ลักษณะภายในบุคคล (PE)	AO	ทัศนคติและความคิดเห็น	0.0376	0.0193
		AS	ความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา	0.0213	0.0067
		EC	ความพยายามและค่านิยมสัญญาของ พนักงาน	0.0159	0.0070
		IN	นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มใหม่	0.0284	0.0223

ที่มา : การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรม Expert Choice

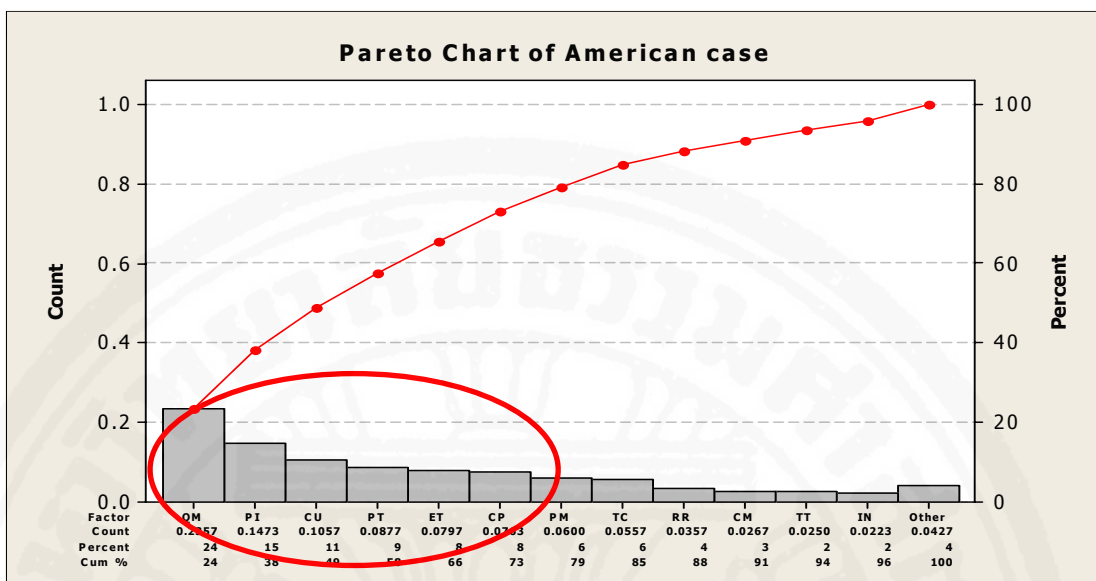
4.2 วิเคราะห์ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยย่อย โดยใช้การวิเคราะห์จากแผนภูมิพาเรโต (Pareto diagram) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามหลักการ 80:20 พบว่าข้อมูลในกลุ่มองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นจะมีปัจจัยสำคัญ 6 ตัวซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถึง 65.94% ได้แก่ ปัจจัย TC, PT, PI, QM, CP, CU ดังแผนภาพที่ 4.5 ส่วนข้อมูลในกลุ่มองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบอเมริกัน มีปัจจัย 6 ตัวหลักซึ่งมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถึง 73.21% ได้แก่ ปัจจัย QM, PI, CU, PT, ET, CP ดังแผนภาพที่ 4.5

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทั้ง 2 กรณีศึกษานี้ มีความเหมือนกันเกือบทุกปัจจัย ได้แก่ QM (ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ), PI (การควบคุมขบวนการและการปรับปรุง), PT (แผนและกลยุทธ์), CP (การควบคุมและการทำมาตรฐาน), CU (วัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กร) โดยในกรณีศึกษาองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นจะมีตัวแปรสำคัญ ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบอเมริกัน คือตัวแปร TC (ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ) ในขณะที่กรณีศึกษาองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบอเมริกันจะมีตัวแปรสำคัญ ซึ่งต่างจากองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่น คือ ตัวแปร ET (การศึกษาและการอบรม)

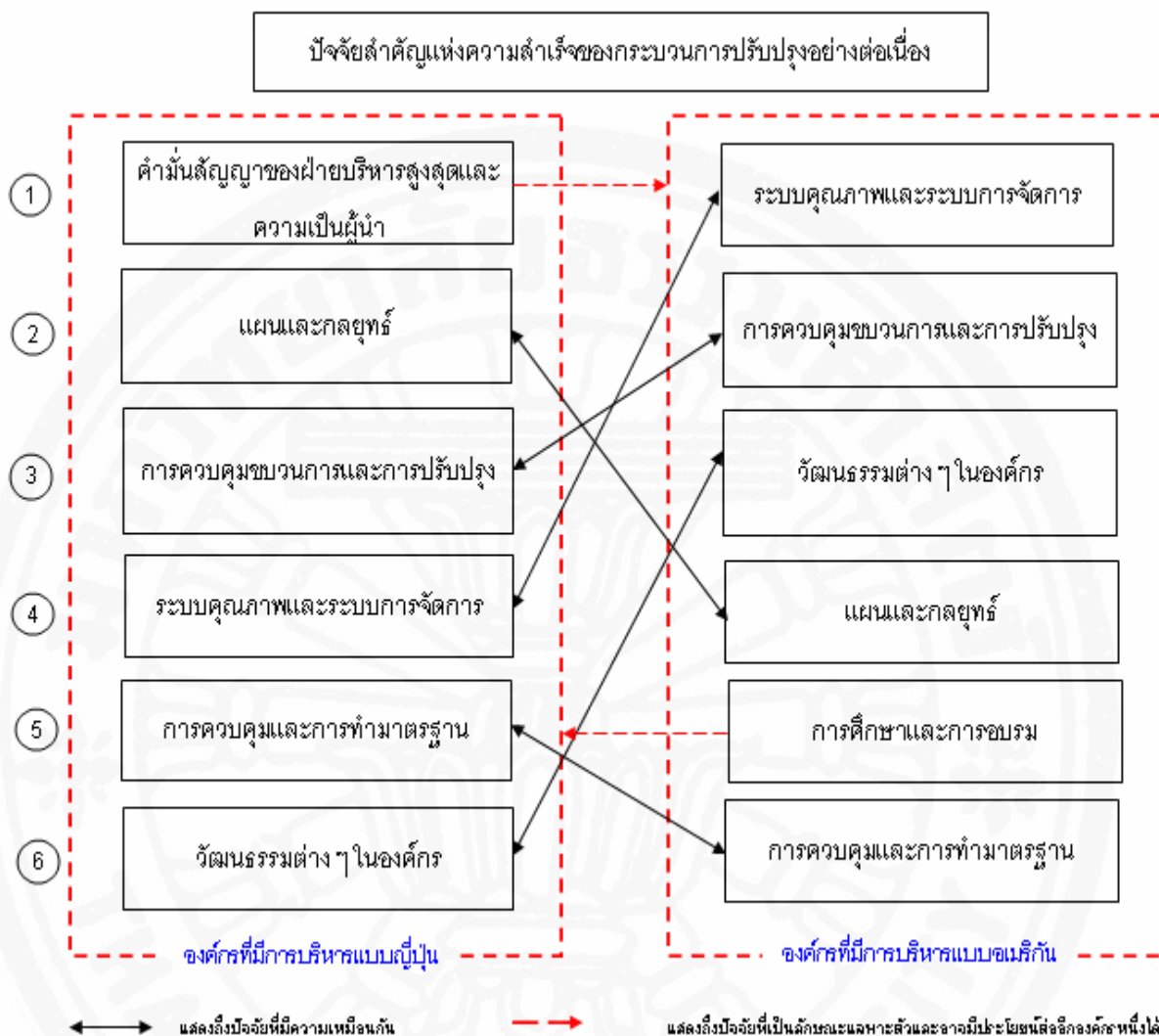


ภาพที่ 4.5 แผนภูมิพาเรโตแสดงเปอร์เซ็นต์ความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกรณีศึกษาองค์กรที่มีสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่น



ภาพที่ 4. 6 แผนภูมิพาเรโตแสดงเปอร์เซ็นต์ความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกรณีศึกษาขององค์กรที่มีสไลด์การบริหารแบบอเมริกัน

จากผลการวิจัยที่ได้ สามารถสรุปได้ด้วยภาพที่ 4.7 โครงสร้างแบบจำลองแนวคิดความสัมพันธ์ในปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์กรสไลด์ญี่ปุ่นและองค์กรสไลด์อเมริกัน ซึ่งโครงสร้างแบบจำลองนี้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์กรสไลด์ญี่ปุ่นและองค์กรสไลด์อเมริกัน โดยบางปัจจัยที่จำเป็นสำหรับองค์กรหนึ่งสามารถจะนำไปใช้กับอีกองค์กรหนึ่งได้ เช่น ปัจจัยค่านิยมสัญญาของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรที่มีสไลด์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอันดับ 1 แต่มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีสไลด์การบริหารแบบอเมริกันเป็นอันดับ 8 ในขณะที่ปัจจัยการศึกษาและการอบรม มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีสไลด์การบริหารแบบอเมริกันเป็นอันดับ 5 แต่มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีสไลด์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอันดับ 8 ทั้งนี้ตัวเลขที่อยู่ในวงกลมด้านซ้ายของโครงสร้างเป็นสิ่งที่แสดงอันดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย



ภาพที่ 4.7 โครงสร้างแบบจำลองแนวคิดความสัมพันธ์ในปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระหว่างองค์กรสไตล์ญี่ปุ่นและองค์กรสไตล์อเมริกัน

4.3 แบบประเมินความสำเร็จในการประยุกต์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยและโครงสร้างแบบจำลองที่ได้นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแบบประเมินความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรใด ๆ ได้ ดังตารางที่ 4.4

4.3.1 วิธีการสร้างแบบประเมินความสำเร็จในการประยุกต์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

แบบจำลองนี้แบ่งเป็น 6 คอลัมน์ โดยคอลัมน์ที่ 1 แสดงลำดับที่ของหัวข้อประเมิน คอลัมน์ที่ 2 แสดงหัวข้อที่ใช้ประเมิน ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งหมด 7 ข้อ

เกณฑ์ 5 ข้อแรกมาจากปัจจัยที่มีความสอดคล้องกันระหว่างองค์กรสโตร์ญี่ปุ่นและองค์กรสโตร์อเมริกัน เกณฑ์เหล่านี้ถูกกำหนดให้มีคะแนนเป็นค่าบวก ได้แก่ 1) ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ 2) การควบคุมกระบวนการและการปรับปรุง 3) การควบคุมและการทำมาตรฐาน 4) แผนและกลยุทธ์ และ 5) วัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กร เกณฑ์ 2 ข้อสุดท้ายเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรสโตร์ญี่ปุ่นและองค์กรสโตร์อเมริกัน ได้แก่ คำมั่นสัญญาของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ (ลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรสโตร์ญี่ปุ่น) และการศึกษาและการอบรม (ลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรสโตร์อเมริกัน) เกณฑ์สองข้อนี้จะกำหนดให้มีคะแนนติดลบหากไม่มีการดำเนินการในด้านเหล่านี้ในองค์กรสโตร์ญี่ปุ่นและอเมริกัน ตามลำดับ

ในแต่ละเกณฑ์ ผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อย่อยในการประเมินโดยใช้ความรู้จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คอลัมน์ที่ 3 และ 5 ในพื้นที่แรเงาสีดำ คือ อัตราคะแนนเต็มของเกณฑ์แต่ละข้อในองค์กรสโตร์ญี่ปุ่นและ องค์กรสโตร์อเมริกัน ซึ่งถูกกำหนดให้มีระดับคะแนน 30, 25, 20, 15, 10 เรียงตามลำดับความสำคัญซึ่งเหมาะสมกับแต่ละลักษณะขององค์กร หากผู้ประเมินได้คะแนนเต็มในทุกหัวข้อ ก็จะได้คะแนนทั้งหมดเท่ากับ 100 คะแนน สำหรับคะแนนค่าลบกำหนดให้มีระดับคะแนนสูงสุดเท่ากับ -10 คะแนน คอลัมน์ที่ 4 และ 6 คือ พื้นที่สำหรับการให้คะแนน

4.3.2 วิธีการใช้แบบประเมินความสำเร็จในการประยุกต์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ถ้าองค์กรผู้ถูกประเมินมีการบริหารในลักษณะเดียวกับองค์กรสโตร์ญี่ปุ่นจะใช้คอลัมน์ที่ 3 เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ และใช้พื้นที่ในคอลัมน์ที่ 4 ในการประเมิน หากองค์กรใดมีการบริหารในลักษณะเดียวกับองค์กรสโตร์อเมริกันจะใช้คอลัมน์ที่ 5 เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ และใช้พื้นที่ในคอลัมน์ที่ 6 เป็นเกณฑ์ในการประเมิน

แบบประเมินความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้สามารถใช้ประเมินการปรับปรุงเป็นรายเดือน หรือ รายไตรมาสตามแต่องค์กรผู้ใช้นำไปประยุกต์ให้เหมาะสม

4.3.3 การกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ผล

แบบประเมินนี้ถูกนำไปทดสอบกับองค์กรซึ่งมีลักษณะต่างกัน 3 ลักษณะ คือ 1) องค์กรที่ทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลามากกว่า 5 ปี หรือเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากภาคอุตสาหกรรมว่าประสบความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระดับสูง องค์กรที่นำไปทดสอบคือองค์กรที่เป็นตัวอย่างกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ 2) องค์กรที่มีการทำ

กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาพอสมควรและมีความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับที่ดี 3) องค์กรที่กำลังเริ่มทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่าที่ผู้บริหารตั้งความหวังไว้ เมื่อนำแบบประเมินไปใช้กับองค์กรทั้ง 3 ลักษณะแล้ว พบว่า องค์กรในลักษณะที่ 1 สามารถทำคะแนนได้ระหว่าง 70-87 คะแนน องค์กรในลักษณะที่ 2 สามารถทำคะแนนได้ระหว่าง 54-66 คะแนน แต่ไม่มี องค์กรใดทำคะแนนได้ถึง 70 คะแนน สำหรับการประเมินองค์กรในลักษณะที่ 3 พบว่าองค์กรส่วนใหญ่จะทำคะแนนได้น้อยกว่า 50 คะแนน

ดังนั้นจึงสามารถกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลความสำเร็จของการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อกำหนดเป็นคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

- 1) ถ้าองค์กรผู้ถูกประเมินทำคะแนนได้ต่ำกว่า 50 ก็ควรพยายามทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 2) ถ้าองค์กรผู้ถูกประเมินทำคะแนนได้ระหว่าง 50-70 ก็จะสามารถบ่งชี้ได้ว่าองค์กรมีการปรับปรุงในระดับที่ดี หรือประสบความสำเร็จในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระดับที่ดี
- 3) ถ้าองค์กรผู้ถูกประเมินสามารถทำคะแนนได้เกิน 70 ขึ้นไป สามารถบ่งชี้ได้ว่าองค์กรมีการปรับปรุงอยู่ในระดับสูง หรือประสบความสำเร็จในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.4

ตัวอย่างแบบประเมินความสำเร็จในการประยุกต์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ลำดับ	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	จัดระดับคะแนน (สำหรับองค์กรสหรัฐญี่ปุ่น)	คะแนนสหรัฐ ญี่ปุ่น	จัดระดับคะแนน (สำหรับองค์กรสหรัฐอเมริกัน)	คะแนนสหรัฐ อเมริกัน
	วัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กร	10		20	
1	บริษัทไม่มีการปลูกฝังค่านิยมความตระหนักในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ/ลดต้นทุน แก่พนักงาน	0		0	
2	บริษัทมีการปลูกฝังค่านิยมความตระหนักในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ/ลดต้นทุน แก่พนักงานในระดับน้อย	5		10	
3	บริษัทมีการปลูกฝังค่านิยมความตระหนักในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ/ลดต้นทุน แก่พนักงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจปรากฏในรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ	10		20	
	แผนและกลยุทธ์	30		15	
4	มีการกำหนดแผนแต่ไม่สามารถระบุกลยุทธ์ที่ใช้ใน CI อย่างแน่นอน	10		5	
5	มีการกำหนดแผนและกลยุทธ์ที่ใช้ใน CI ในบางส่วนแต่ไม่ครอบคลุม	20		10	
6	มีการกำหนดแผนและกลยุทธ์ที่ใช้ใน CI อย่างแน่นอนและมีการกำหนดเป้าหมายการทำ CI ที่ชัดเจน	30		15	
	ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ	20		30	
7	มีการใช้ระบบบริหารคุณภาพหรือระบบการจัดการแต่ไม่ได้รับการรับรองที่เป็นสากลจากบริษัทผู้ให้การรับรอง	5		10	

ตารางที่ 4.4

ตัวอย่างแบบประเมินความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)

8	มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพหรือระบบการจัดการที่ได้รับการรับรองในบริษัทแต่ไม่พบว่ามีผลเชื่อมโยงกับการทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	10		20	
9	มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพหรือระบบการจัดการที่ได้รับการรับรองในบริษัทและพบว่าช่วยสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ/การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	20		30	
	การควบคุมขอบเขตและการปรับปรุง	25		25	
10	ในการทำกิจกรรม CI สามารถระบุหรือควบคุมปัจจัยนำเข้า(Key input variable)/ควบคุมขอบเขตที่เกี่ยวข้องได้ (10- 30% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	5		5	
11	ในการทำกิจกรรม CI สามารถระบุหรือควบคุมปัจจัยนำเข้า(Key input variable)/ควบคุมขอบเขตที่เกี่ยวข้องได้ (น้อยกว่า 70% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	15		15	
12	ในการทำกิจกรรม CI ไม่สามารถระบุหรือควบคุมปัจจัยนำเข้า(Key input variable)/ควบคุมขอบเขตที่เกี่ยวข้องได้ (มากกว่า 70% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	25		25	

ตารางที่ 4.4

ตัวอย่างแบบประเมินความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)

	การควบคุมและการทํางานมาตรฐาน	15		10	
13	ในการทำกิจกรรม CI มีการปรับปรุงวิธีการหรือปัจจัยและสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้ (10- 30% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	5		0	
14	ในการทำกิจกรรม CI มีการปรับปรุงวิธีการหรือปัจจัยแต่ไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้ (น้อยกว่า 70% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	10		5	
15	ในการทำกิจกรรม CI มีการปรับปรุงวิธีการหรือปัจจัยและสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้ (มากกว่า 70% ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น)	15		10	
	ค่าสัมประสิทธิ์ของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ (-10)	คะแนนคิดลบ (-10)			
16	ฝ่ายบริหารขาดความตระหนักในเรื่องการทำ CI และมีการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการปรับปรุงน้อย	-10			
17	ฝ่ายบริหารมีความตระหนักในเรื่องการทำ CI และมีการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการปรับปรุง (CI) เป็นบางโอกาส	-5			
18	ฝ่ายบริหารมีความตระหนักในเรื่องการทำ CI และกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	0	0		
	การศึกษาและการอบรม (-10)			คะแนนคิดลบ (-10)	

ตารางที่ 4.4

ตัวอย่างแบบประเมินความสำเร็จในการทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)

19	พนักงานผู้มีความเข้าใจในการทำ CI และมีความรู้ในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง (Tool) อย่างลึกซึ้ง (น้อยกว่า 30% ของพนักงานผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด)			-10	
20	พนักงานผู้มีความเข้าใจในการทำ CI และมีความรู้ในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง (Tool) อย่างลึกซึ้ง (น้อยกว่า 70% ของพนักงานผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด)			-5	
21	พนักงานผู้มีความเข้าใจในการทำ CI และมีความรู้ในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง (Tool) อย่างลึกซึ้ง (มากกว่า 70% ของพนักงานผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด)			0	
		100	0	100	0