

ผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย

	แบบสอบถาม การศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในองค์กรที่บริหารแบบ ตะวันตกและแบบตะวันออก:กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าช่องที่ตรงกับความจริงของท่านมากที่สุด ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ชื่อผู้ตอบ : _____ Email : _____		
1.1 ตำแหน่ง	[...] 1.ผู้จัดการฝ่าย [...] 3.รองผู้จัดการฝ่าย	[...] 2.ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส [...] 4.อื่นๆ _____ (โปรดระบุ)
1.2 ฝ่าย/แผนก	[...] 1.ควบคุมการผลิต..... [...] 3.วิศวกรรมควบคุม.....	[...] 2.ควบคุมคุณภาพ..... [...] 4.อื่นๆ _____ (โปรดระบุ)
1.3 อายุงาน	[...] 1. 0-5 ปี [...] 3. 11-15 ปี	[...] 2. 6-10 ปี [...] 4. 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม

ที่ตั้ง : _____

2.1 ประเภทกิจการ	[...] 1.บริษัทของคนไทย [...] 2.บริษัทของคนต่างชาติ (โปรดระบุชื่อประเทศ _____ สัดส่วนการลงทุน _____ % [...] 3.บริษัทร่วมทุนกับต่างชาติ (โปรดระบุชื่อประเทศ _____) ประเทศ _____ สัดส่วนการลงทุน _____ % ประเทศ _____ สัดส่วนการลงทุน _____ %	
2.2 จำนวนพนักงานทั้งหมด	[...] 1.น้อยกว่า 500 คน [...] 2.ระหว่าง 501-1000 คน [...] 3.ระหว่าง 1001-1500 คน [...] 4.ระหว่าง 1501-2000 คน [...] 5.ระหว่าง 2001-2500 คน [...] 6.มากกว่า 2500 คน	
2.3 ระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ใช้	[...] 1. KAIZEN โดยอ้างอิงจาก [...] 1. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน [...] 2. CQI (Continuous Quality Improvement) โดยอ้างอิงจาก [...] 1. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน [...] 3. CI (Continuous Improvement) โดยอ้างอิงจาก [...] 1. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน [...] 2. ส'ไต้หวัน	
2.4 ระยะเวลาที่นำระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาใช้	[...] 1. น้อยกว่า 5 ปี [...] 2. ระหว่าง 5-8 ปี [...] 3. ระหว่าง 9-12 ปี [...] 5. มากกว่า 12 ปีขึ้นไป	
2.5 ระบบบริหารคุณภาพที่ใช้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	[...] 1. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:1994 [...] 2. ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000 [...] 3. ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM/TQC) [...] 4. ระบบบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma [...] 5. ไม่มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพใดๆเลย [...] 6. ระบบบริหารคุณภาพอื่นๆ.....	

ส่วนที่ 3 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณาทั้งหมด 16 ปัจจัย 4 กลุ่ม ดังรายละเอียดของความหมายดังต่อไปนี้
(คำนิยามปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตอบแบบสอบถามส่วนที่4)

B1. องค์กรและวัฒนธรรม

-C1: คำมั่นสัญญาของฝ่ายบริหารสูงสุด และ ความเป็นผู้นำ (TOP MANAGEMENT COMMITMENT & LEADERSHIP)

ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความมุ่งมั่นที่มีต่อการพัฒนาและการ นำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง โดยการสื่อสารและกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรแต่ละหน่วยงานเกิดความเข้าใจ เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันพร้อมทั้งความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้

-C2: การศึกษาและการอบรม (EDUCATION & TRAINING)

องค์กรให้ความสำคัญในเรื่องของการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของประชากร โดยให้การศึกษา การฝึกอบรมตามโอกาส เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

-C3: วัฒนธรรมในองค์กร (CULTURE)

ค่านิยม ความเชื่อ ที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือร่วมกันเป็นจิตสำนึกร่วมกัน โดยจิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝัง การถ่ายทอด

-C4: แผนและกลยุทธ์ (PLAN & STRATEGY)

การวางแผนวิธีการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร ที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

B2. ระบบและวิธีการ

-D1: การควบคุมและการกำหนดมาตรฐาน (CONTROLLING & PERFORMANCE STANDARD)

การสร้างมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมและการตั้งมาตรฐานของผลการดำเนินงาน

-D2: เครื่องมือและเทคนิค (TOOL & TECHNIQUES)

สิ่งที่ใช้เพื่อการรวบรวมแยกแยะข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์หาสาเหตุ และช่วยในการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ เช่น 7 Tool, ระบบข้อเสนอแนะ

-D3: ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ (QUALITY & MANAGEMENT SYSTEM)

ระบบคุณภาพและระบบการจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมในองค์กร ซึ่งช่วยในการจัดการขององค์กรด้านต่าง ๆ รวมทั้งระบบต่างๆซึ่งนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด เช่น TQM , ISO

-D4: การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS CONTROL & IMPROVEMENT)

การจัดการกระบวนการรวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและแก่องค์กร โดยครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

B3. การวัดผลและการตอบกลับ

-E1: การไหลของข่าวสาร (FLOW OF INFORMATION)

ข้อมูลตลอดจนสาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งอาจมีผลต่อการตัดสินใจ และทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุง

-E2: การสื่อสาร (COMMUNICATION)

กระบวนการ ได้ตอบรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างพนักงานด้วยตนเอง หรือ ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในองค์กร

-E3: การยอมรับและรางวัลใจ (RECOGNITION & REWARDS)

การให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงิน ประทานเกียรติ ความก้าวหน้าในหน้าที่ ฯลฯ เพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีความพยายามในการปรับปรุง และเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ

-E4: การวัดสมรรถภาพของกระบวนการ (PERFORMANCE MEASUREMENT)

การใช้กระบวนการวัดที่มีอยู่ในองค์กร ประเมินความสามารถของกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ติดตามอัตราและทิศทางในการปรับปรุง ทดสอบผลลัพธ์ของการปรับปรุงตลอดจนช่วยติดตามสถานะคุณภาพของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

B4. ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน

-F1: ทักษะจิตและความเห็น (ATTITUDE & OPINION)

มุมมองความคิดและความสนใจของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงความยอมรับอย่างจริงจังในความจำเป็นของการปรับปรุง

-F2: ความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา (ABILITY TO SOLVE PROBLEM)

ทักษะความสามารถเฉพาะคนในการคิดเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น ความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือแก้ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนการป้องกันการเกิดของปัญหา ฯลฯ

-F3: ความพยายามและภาระผูกพันของพนักงาน (EFFORT & COMMITMENT)

ความทุ่มเท และ ความพยายามของพนักงานที่จะทำกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สำเร็จได้ โดยไม่หยุดยั้ง และไม่ต้องการการลงทุนสูง

-F4: นวัตกรรม หรือ ความคิดริเริ่มใหม่ (INNOVATION)

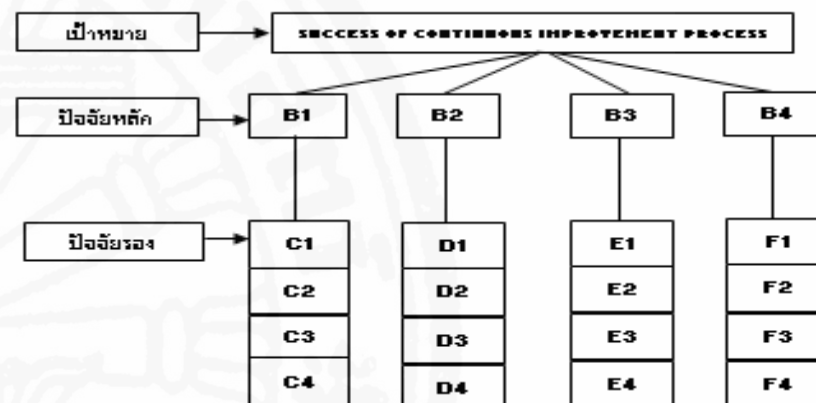
คนผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่มใหม่ สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ นำมาใช้ปรับปรุง เช่น อาจนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาประยุกต์ใช้

ความหมายของระดับความเข้มข้นของความสำคัญ

(การให้ระดับคะแนน เพื่อใช้ในการออกแบบสอบถามในส่วนที่ 4)

ระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
ความสำคัญ		
1	สำคัญเท่ากัน	ทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เท่าๆกัน
3	สำคัญกว่าปานกลาง	ประการหนึ่งและการวินิจฉัยแสดงถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งปานกลาง
5	สำคัญกว่ามาก	ประการหนึ่งและการวินิจฉัยแสดงถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งมาก
7	สำคัญกว่ามากที่สุด	ปัจจัยหนึ่งได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับอีกปัจจัยหนึ่ง ในทางปฏิบัติ ปัจจัยนั้นได้มีอิทธิพลเหนือกว่าอย่างเห็นได้ชัด
9	สำคัญกว่าสูงสุด	มีหลักฐานยืนยันถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับที่สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	กรณีประนีประนอมเพื่อลดช่องว่างระหว่างระดับความรู้สึ	บางครั้งต้องการวินิจฉัยในลักษณะที่กำกวมและไม่สามารถอธิบายด้วยคำพูดที่เหมาะสมได้

แผนภูมิแสดงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



วิธีการกรอกแบบสอบถามในส่วนที่ 4

โปรดตรวจสอบระดับความสำคัญ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นคู่ ๆ ที่ตรงกับความเป็นจริงในองค์กรของท่าน

โดยเปรียบเทียบปัจจัยทางด้านซ้ายกับปัจจัยทางด้านขวามือ ทั้งนี้เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการตอบคำถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ

1 – สำคัญเท่ากัน 3 – สำคัญกว่าน้อยกว่า ปานกลาง 5 – สำคัญกว่าน้อยกว่า มาก 7 – สำคัญกว่าน้อยกว่า มากที่สุด 9 – สำคัญกว่าน้อยกว่า สูงสุด

ตัวอย่างในการกรอกแบบสอบถาม

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
B1: องค์กรและวัฒนธรรม มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B2: ระบบและวิธีการ
B2: ระบบและวิธีการ มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B3: การวัดผลและการตอบกลับ
B3: การวัดผลและการตอบกลับ มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B4: ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน

ความหมาย:

องค์กรและวัฒนธรรม มีความสำคัญมากกว่า ระบบและวิธีการ ปานกลาง

ระบบและวิธีการ มีความสำคัญน้อยกว่า การวัดผลและการตอบกลับ มาก

การวัดผลและการตอบกลับ มีความสำคัญเท่ากัน ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยหลัก

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
B1: องค์การและวัฒนธรรม มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B2: ระบบและวิธีการ
B1: องค์การและวัฒนธรรม มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B3: การวัดผลและการตอบกลับ
B1: องค์การและวัฒนธรรม มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B4: ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน
B2: ระบบและวิธีการ มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B3: การวัดผลและการตอบกลับ
B2: ระบบและวิธีการ มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B4: ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน
B3: การวัดผลและการตอบกลับ มีความสำคัญ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	B4: ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน

ปัจจัยรอง : องค์การและวัฒนธรรม

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
C1: ค่ามีนัยของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C2: การศึกษาและการอบรม
C1: ค่ามีนัยของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C3: วัฒนธรรมในองค์กร
C1: ค่ามีนัยของฝ่ายบริหารสูงสุดและความเป็นผู้นำ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C4: แผนและกลยุทธ์
C2: การศึกษาและการอบรม	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C3: วัฒนธรรมในองค์กร
C2: การศึกษาและการอบรม	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C4: แผนและกลยุทธ์
C3: วัฒนธรรมในองค์กร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	C4: แผนและกลยุทธ์

ปัจจัยรอง : ระบบและวิธีการ

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
D1: การควบคุมและการทำมาตรฐาน	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D2: เครื่องมือและเทคนิค
D1: การควบคุมและการทำมาตรฐาน	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D3: ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ
D1: การควบคุมและการทำมาตรฐาน	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D4: การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ
D2: เครื่องมือและเทคนิค	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D3: ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ
D2: เครื่องมือและเทคนิค	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D4: การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ
D3: ระบบคุณภาพและระบบการจัดการ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	D4: การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ

ปัจจัยรอง : การวัดผลและการตอบกลับ

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
E1: การไหลของข่าวสาร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E2: การสื่อสาร
E1: การไหลของข่าวสาร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E3: การยอมรับและ รางวัลใจ
E1: การไหลของข่าวสาร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E4: การวัดสมรรถภาพของกระบวนกร
E2: การสื่อสาร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E3: การยอมรับและ รางวัลใจ
E2: การสื่อสาร	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E4: การวัดสมรรถภาพของกระบวนกร
E3: การยอมรับและ รางวัลใจ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	E4: การวัดสมรรถภาพของกระบวนกร

ปัจจัยรอง : ลักษณะส่วนบุคคลและพนักงาน

ปัจจัย	มากกว่า	เท่ากัน	น้อยกว่า	ปัจจัย
F1: ทักษะ คติและความคิดเห็น	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F2: ความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา
F1: ทักษะ คติและความคิดเห็น	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F3: ความพยายามและคำมั่นสัญญาของพนักงาน
F1: ทักษะ คติและความคิดเห็น	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F4: นวัตกรรม หรือ ความคิดริเริ่มใหม่
F2: ความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F3: ความพยายามและคำมั่นสัญญาของพนักงาน
F2: ความสามารถของพนักงานในการแก้ปัญหา	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F4: นวัตกรรม หรือ ความคิดริเริ่มใหม่
F3: ความพยายามและคำมั่นสัญญาของพนักงาน	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F4: นวัตกรรม หรือ ความคิดริเริ่มใหม่

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นาย กิตติพงษ์ กลิ่นกุล

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์