

## บทที่ 1

### บทนำ

ในบทนี้จะกล่าวถึงความสำคัญของงานวิจัย โดยอธิบายถึงความสำคัญของปัญหาที่จะศึกษา วัตถุประสงค์ในการศึกษา ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ตลอดจนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการจัดทำกระบวนการจัดการทางธุรกิจในปัจจุบัน (AS IS Model) และกระบวนการจัดการทางธุรกิจใหม่ (TO BE Model) ที่มีการปรับปรุงโดยการประยุกต์ใช้วิธีการจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) ตามแนวคิดสั้น

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหาที่จะศึกษา

โลกที่มีการแข่งขันกันอย่างสูงในปัจจุบัน ผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายในการสรรหาลินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของตน ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นหลากหลายกว่าอดีตที่ผ่านมา อีกทั้งในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ก็ยังประกอบไปด้วยผู้ผลิตมากมาย บริษัทแต่ละบริษัทจึงมีนโยบายบริหารจัดการดำเนินงาน กลยุทธ์ การบริหารการตลาดแตกต่างกันไป หากแต่บริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตที่มีความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นคือผู้ที่สามารถอยู่รอดอย่างยั่งยืน และสามารถก้าวเดินหน้าต่อไปได้ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งหากจะให้คำจำกัดความอย่างรัดกุมกับบริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตที่มีความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพนั้นหมายถึงบริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตที่มีลักษณะอย่างไร อาจสามารถกล่าวได้ว่า บริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตที่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าทั้งในส่วนการผลิตและส่วนการบริหารจัดการ ดังนั้นบริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตทั้งหลายในภาคอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งด้านการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคและการปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมทั้งการปรับปรุงความสามารถในการผลิตของตนเองให้ดียิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยหลักการลดทั้งต้นทุนการบริหารจัดการและลดต้นทุนการผลิต แนวทางการบริหารจัดการใด ๆ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อที่จะก้าวเป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมนั้นๆ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายต่างให้ความสนใจ และพร้อมที่จะลงทุนเพื่อนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ในการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มศักยภาพของบริษัทตนเอง

การลดต้นทุน โดยทั่วไปสามารถกระทำได้ในหลาย ๆ ส่วน จากที่กล่าวแล้วข้างต้น การลดต้นทุนที่บริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตส่วนใหญ่ให้ความสำคัญคือการลดต้นทุนการผลิต และการลดต้นทุนการบริหารจัดการขององค์กร ในงานวิจัยฉบับนี้จะพิจารณาเฉพาะส่วนการลดต้นทุนการบริหารจัดการของบริษัทกรณีศึกษาเท่านั้น เพื่อให้การบริหารจัดการของบริษัทกรณีศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยคำว่าประสิทธิภาพนี้หมายถึงรวมถึงเวลาที่ใช้ในการจัดการ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคำสั่งซื้อเท่านั้น ซึ่งจะทำการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) เป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ค้นหาความสูญเปล่าในกระบวนการจัดการ สายธารคุณค่านั้นเป็นการแสดงภาพรวมของการจัดการทั้งหมด ทำให้เรารู้สถานะของการทำงานในปัจจุบัน ทำให้เรามองเห็นงานที่ไม่จำเป็นและสามารถวิเคราะห์เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการได้ง่ายขึ้น โดยการพยายามขจัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าออกไปให้ได้มากที่สุด ซึ่งการจัดการสายธารคุณค่านั้นเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือหลักเริ่มต้นตามแนวคิดลีน (Lean Production)

แนวคิดลีน หรือระบบการผลิตแบบลีน เป็นเครื่องมือในการจัดการกระบวนการ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยการพิจารณาคุณค่าในการดำเนินงานเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุ่งสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และมุ่งกำจัดความสูญเสียดังที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลกำไรและผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจให้องค์กรในที่สุด โดยระบบการผลิตแบบลีนนั้นได้มีการพัฒนามาจากระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมั่นที่จะทำงานได้โดยไม่ต้องเป็นเพียงแค่ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) แต่จะเป็นระบบที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งระบบการผลิตแบบลีนคือวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการระบุและกำจัดความสูญเสียดัง หรือสิ่งที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในกระแสคุณค่าของกระบวนการ โดยอาศัยการดำเนินงานตามจังหวะความต้องการของลูกค้าด้วยระบบดึง ทำให้เกิดสภาพการไหลอย่างต่อเนื่อง ราบเรียบ และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบอยู่เสมอ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารอุตสาหกรรมในระดับโลกได้ใช้แนวคิดลีน หรือระบบการผลิตแบบลีน ที่มีลักษณะเป็นการผลิตจำนวนมากตามความต้องการของลูกค้า (Mass Customization) เป็นทางเลือกที่ดีกว่าการผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production) และข้อได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตชั้นนำคือการที่องค์กรเหล่านั้นสามารถเชื่อมต่อระหว่างโรงงานแบบลีน (Lean Factories) กับลอจิสติกส์แบบลีน (Lean Logistics) ไปด้วยกัน ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่า และสามารถเป็นบริษัทหรือโรงงานผู้ผลิตที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามในโลกปัจจุบัน

บริษัทกรณีศึกษาเป็นอุตสาหกรรมผู้ผลิตแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ (Printed Circuit Board Assembly) ก็เป็นองค์กรหนึ่งที่เห็นความสำคัญของการลดต้นทุนเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาได้ใช้แนวคิดลีนเป็นนโยบายบริษัทเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและกำจัดความสูญเปล่าทั่วทั้งองค์กร เบื้องต้นบริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพส่วนการผลิตแล้วอย่างจริงจัง แต่ยังคงขาดการปรับปรุงในส่วนของการบริหารจัดการ โดยในปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาต้องสูญเสียเวลาทำงานไปกับกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าแต่กลับก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนที่ไม่จำเป็น ผู้วิจัยจึงเกิดแนวคิดที่จะทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อลดเวลาและต้นทุนในการจัดการให้น้อยลง งานวิจัยนี้จึงทำการศึกษาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเพื่อให้เวลาและต้นทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการลดน้อยลง โดยประยุกต์ใช้การจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) ควบคู่กับแนวคิดลีนกับบริษัทกรณีศึกษา

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. ทำการศึกษาและประยุกต์ใช้การจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) ในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกระบวนการทำงานของการจัดการคำสั่งซื้อของบริษัทกรณีศึกษา นั่นคือโรงงานผู้ผลิตแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ (Printed Circuit Board Assembly)

2. ทบทวนกระบวนการจัดการปัจจุบัน (AS IS Model) โดยวิเคราะห์และตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับคำสั่งซื้อของลูกค้า ภายใต้แนวทางการจัดการสายธารคุณค่า (Value Stream Management) และจัดการปรับปรุง ออกแบบกระบวนการจัดการใหม่ (TO BE Model) โดยกำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นในการจัดการออกไป เพื่อให้เวลาในการจัดการลดลงตามแนวคิดลีน

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคำสั่งซื้อของบริษัทกรณีศึกษาผู้ผลิตแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ (Printed Circuit Board Assembly) ในส่วนของกระบวนการทำงานภายในสำนักงาน โดยพิจารณาถึงการดำเนินงานของฝ่ายตลาด และฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ

## 1.4 การดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยนี้ประกอบไปด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอนมีดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลผลิตภัณฑ์ โดยทำการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญสูงสุด โดยการวิเคราะห์ปริมาณของผลิตภัณฑ์ (Product Quantity Analysis) เพื่อพิจารณาเลือกผลิตภัณฑ์เป้าหมายในการปรับปรุง
2. การรวบรวมข้อมูลเชิงลึกในส่วนต่างๆ ภายในบริษัทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลส่วนของลูกค้าที่เกี่ยวข้อง และสร้างแผนผังกระบวนการทำงานด้วย Process Flow Chart
3. สร้างแผนภาพการจัดการสายธารคุณค่าของกระบวนการจัดการปัจจุบัน (AS IS Model) และศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการปัจจุบัน
4. วิเคราะห์สถานะปัจจุบันว่ากิจกรรมใดเหมาะสมที่จะทำการปรับปรุง ทำการประเมินและระบุความสูญเปล่า (Non-value added activity) ที่มีอยู่ และปรับปรุงกระบวนการจัดการที่มีอยู่
5. ออกแบบและสร้างแผนผังกระบวนการจัดการใหม่ โดยสร้างแผนภาพการจัดการสายธารคุณค่าของกระบวนการจัดการใหม่ (TO BE Model)
6. วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกระบวนการจัดการปัจจุบัน (AS IS Model) และกระบวนการจัดการใหม่ (TO BE Model)

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้กระบวนการจัดการใหม่ (TO BE Model) ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งคาดว่าจะมีระยะเวลาในการจัดการสั้นลง เนื่องจากได้ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ก่อให้เกิดมูลค่าออกไป
2. สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า เนื่องจากกระยะเวลานำของคำสั่งซื้อลดลง โดยที่เวลานำของคำสั่งซื้อเริ่มจากความต้องการของลูกค้า จนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้า
3. มีส่วนช่วยลดต้นทุนที่ใช้ในการจัดการ