

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาผลสำเร็จจากการนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้กับงานฝ่ายขาย กรณีศึกษา : บริษัท ไทยโปรคัก อินเทอร์เน็ต ชั้นเนต จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 18 คน โดยแยกออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 4 คน ผู้บริหารระดับผู้ช่วยฝ่าย จำนวน 6 คน ผู้บริหารระดับผู้จัดการส่วน จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับที่ปรึกษาส่วนจัดซื้อ จำนวน 1 คน ผู้บริหารระดับที่ปรึกษาส่วนส่งออก จำนวน 1 คน หัวหน้าสำนักงานควบคุมเอกสาร จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จะเรียงลำดับตามหัวข้อที่ได้กำหนด ต่อเนื่องกันไปตามแบบสัมภาษณ์ (อ้างอิง : แบบสัมภาษณ์ภาคผนวกหน้า 74)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทฯ ในด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักการของ ISO 9001 : 2000 ดังนี้

1. องค์การที่เน้นลูกค้า
2. ความเป็นผู้นำ
3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
4. การดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. ความเป็นระบบในการบริหาร
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
7. การใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ
8. สัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

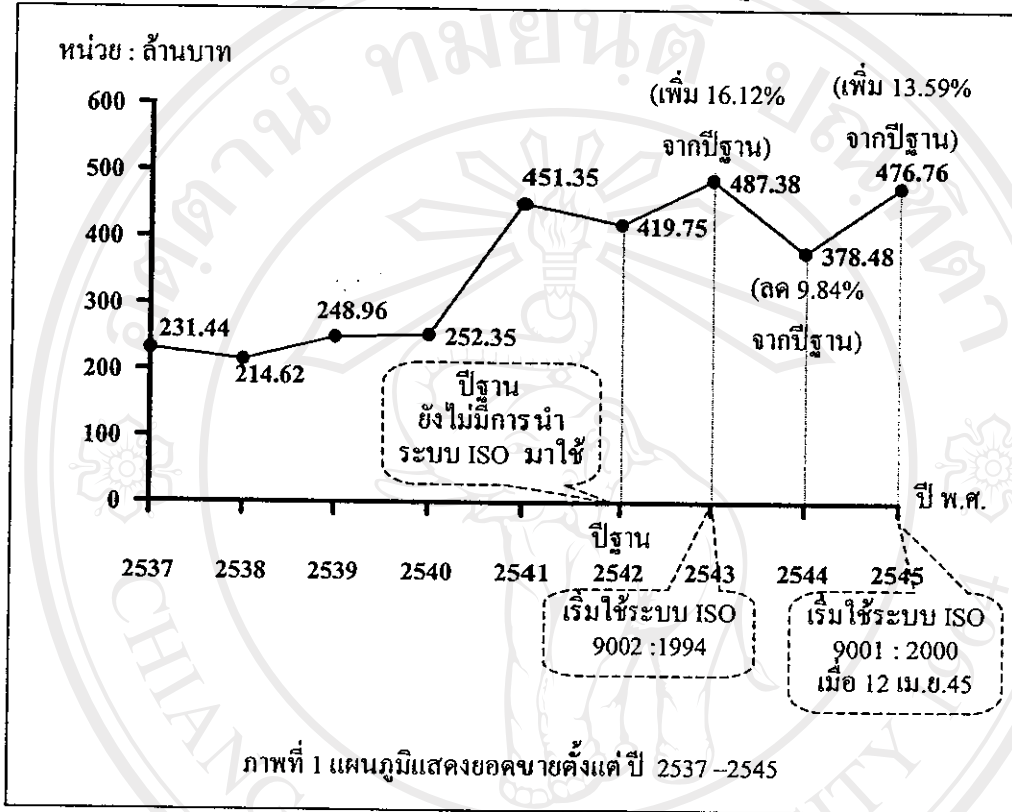
Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทฯ ในด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

1. ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ

1.1 การเพิ่มยอดขาย 5% จากยอดขายเดิมในปี 2542 เป็นปีฐาน



ที่มา : ข้อมูลมาจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ต ซันแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร ฝ่ายบัญชี ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546

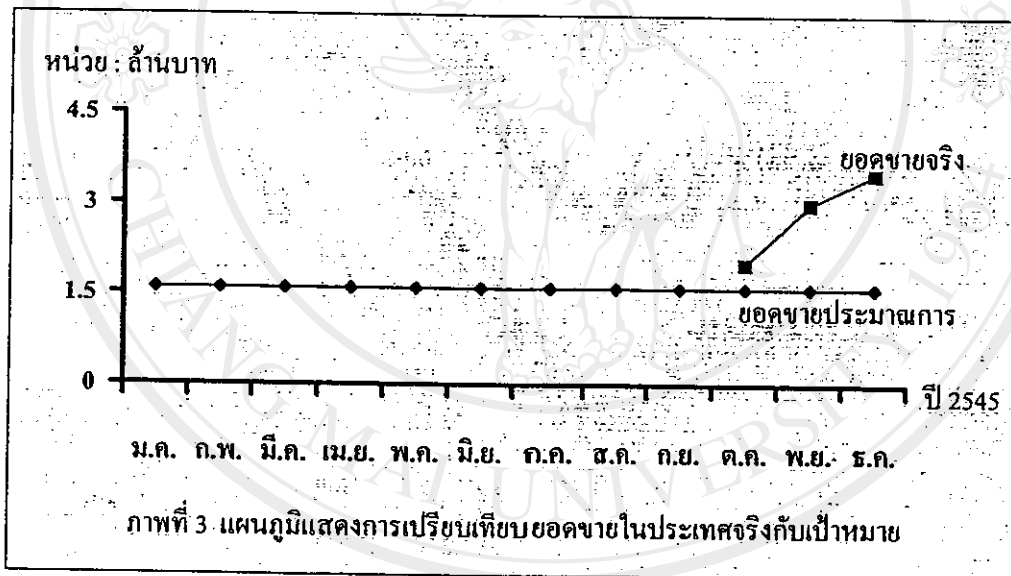
จากผลการศึกษา พบว่า ในปี 2545 บริษัทฯ มียอดขาย 476.76 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายของปี 2542 (ปีฐาน) ที่ 419.75 ล้านบาท พบว่า บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายได้ 13.59% ซึ่งถือว่าบริษัทฯ บรรลุเป้าหมายนี้ กล่าวคือสามารถสร้างยอดขายได้มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (5%) ถึง 8.5%

1.2 การขยายตลาดในประเทศไม่ต่ำกว่า 5% ของยอดขายต่างประเทศ

ตารางรูปภาพที่ 2 ตารางแสดงการคำนวณเป้าหมายยอดขายในประเทศ

ยอดขายต่างประเทศ ปี 2544	378.48 ล้านบาท		
เป้าหมายยอดขายในประเทศปี 2545	5 % ของยอดขายต่างประเทศในปี 2544 เท่ากับ 19 ล้านบาท ต่อปี		
เป้าหมายรายเดือน ปี2545	เดือนละ 1.59 ล้านบาท		
ยอดขายจริง	เริ่มมียอดขายจริงตั้งแต่เดือน ต.ค.2545 ดังนี้		
	ต.ค.2545	พ.ย.2545	ธ.ค.2545
	2.0	3.0	3.5

ที่มา : ข้อมูลมาจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร
ฝ่ายบัญชี ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546



ที่มา : ข้อมูลมาจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร
ฝ่ายบัญชี ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546

จากการศึกษาข้อมูล พบว่า ในการขยายตลาดในประเทศปี 2545 ได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่จำนวนไม่ต่ำกว่า 5% ของยอดขายต่างประเทศในปี 2544 ซึ่งฝ่ายบัญชีของบริษัทฯ สรุปว่า ยอดขายจริงของปี 2545 เริ่มเกิดขึ้นช้ากว่าเป้าหมายโดยเกิดขึ้นเมื่อเดือน ตุลาคม 2545 และมีการเลื่อนการสรุปผลการขยายตลาดในประเทศของบริษัทฯ ไปเป็นรอบของการปิดบัญชีในปี 2546

อย่างไรก็ตาม เมื่อดูจากยอดขายจริงในช่วง 3 เดือนสุดท้ายของปี 2545 เปรียบเทียบกับ เป้าหมายรายเดือนของปี 2545 คือเดือนละ 1.59 ล้านบาท พบว่า ยอดขายจริงของทั้งสามเดือน สูงกว่าเป้าหมายทั้งสิ้น คือ 2.0 ล้านบาท 3.0 ล้านบาท และ 3.5 ล้านบาท ตามลำดับ

แม้จะมีแนวโน้มว่าเป้าหมายนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่การดำเนินงานก็ยังไม่สามารถ สรุปได้ ณ เวลานี้เนื่องจากยังขาดข้อมูล

1.3 การรักษาลูกค้าเดิมให้ได้ 100 %

ปี พ.ศ.	อัตรารักษา ลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้า (ราย)		
		ลูกค้ารายเก่า	ลูกค้ารายใหม่	รวมจำนวนลูกค้า
2542	N/A	11	N/A	11
2543	100%	11	6	17
2544	95%	16	2	18
2545	100%	18	6	24

ที่มา : ข้อมูลมาจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ตซันแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร ฝ่ายบัญชี ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546

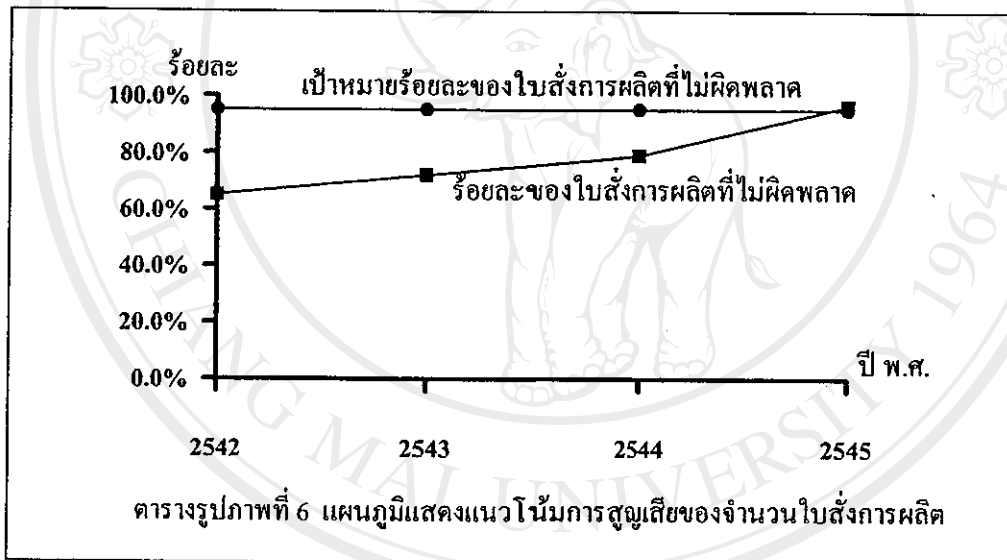
จากการศึกษาข้อมูล พบว่านับจากปี 2542 ที่ยังไม่มีการนำระบบเข้ามาใช้ในบริษัทฯ มีลูกค้าเก่า จำนวน 11 ราย จนถึงในช่วงปี 2543 – 2544 ที่มีการนำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9002 : 1994 เข้ามาใช้ในระบบการทำงานของบริษัทฯ สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ในอัตราเกือบ 100% โดยในปี 2544 มีลูกค้าเพียง 1 รายซึ่งบริษัทฯ ไม่สามารถรักษาไว้ได้ ดังนั้น เมื่อปี 2545 บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบมาตรฐานคุณภาพเป็น ISO 9001 : 2000 จึงมีการตั้งเป้าหมายในการรักษาลูกค้าเดิม 100 % ซึ่งข้อมูลที่ได้ช่วงปี 2545 บริษัทฯ สามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ในอัตรา 100% ตามที่แสดงไว้ในตารางข้อมูล จึงถือว่าบริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนี้

1.4 การลดการสูญเสียในกระบวนการทำงานของฝ่ายขาย (การออกใบสั่งการผลิตสินค้าไม่ให้ผิดพลาดต่อปี) 95%

ตารางรูปภาพที่ 5 ตารางเปรียบเทียบการสูญเสียในกระบวนการทำงานของฝ่ายขาย (การออกใบสั่งการผลิตสินค้าไม่ให้ผิดพลาดต่อปี) ระหว่างปี 2542 - ปี 2545

ปี พ.ศ.	จำนวนใบสั่งการผลิต	จำนวนใบสั่งการผลิตที่ไม่ผิดพลาด	ร้อยละของใบสั่งการผลิตที่ไม่ผิดพลาด
2542	365	238	65%
2543	482	347	72%
2544	676	534	79%
2545	985	951	96.5%

ที่มา : ข้อมูลมาจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ต ซันแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร ฝ่ายขาย ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546



จากการศึกษา พบว่า การทำงานของฝ่ายขายในเรื่องของการควบคุมกระบวนการทำงานให้ใบสั่งการผลิตไม่ให้เกิดการผิดพลาด เช่น ในใบสั่งการผลิต ไม่ได้สั่งกระคุม ถือว่าผิดในกระบวนการงานจะเกิดการไหลไม่ต่อเนื่อง จนกระทั่งบริษัทฯ ใช้ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 จึงมีการตั้งเป้าหมายของการออกใบสั่งการผลิตให้มีการผิดพลาดน้อยที่สุดตามสถิติที่ได้จากฝ่ายขาย ในปี 2545 สามารถควบคุมการออกใบสั่งการผลิตได้ถูกต้อง 96.5% สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของบริษัทฯ ที่ได้วางไว้

1.5 การหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5 รายต่อปี

ตารางรูปภาพที่ 7 ตารางแสดงจำนวนลูกค้ารายใหม่ระหว่างปี 2542 - ปี 2545

ปี พ.ศ.	ลูกค้า รายเก่า	ลูกค้า รายใหม่	รวมลูกค้า ทั้งหมด	การเปลี่ยนแปลงเมื่อ เทียบกับปีก่อน
2542	11	N/A	11	N/A
2543	11	6	17	6
2544	16	2	18	1
2545	18	6	24	6

ที่มา : ข้อมูลจาก บริษัท ไทยโปรดัก อินเทอร์เน็ต ซันแนล จำกัด กรุงเทพมหานคร
ฝ่ายบัญชี ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2546

จากข้อมูลที่ศึกษา พบว่า ก่อนที่จะนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้นั้น ฝ่ายขายมีการ
หาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น แต่บริษัทฯ ยังไม่ได้กำหนดว่าจะต้องหาจำนวนเท่าไร แต่เมื่อนำระบบ
คุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 มาใช้ในบริษัทฯ บริษัทได้ตั้งเป้าหมายว่าจะหาลูกค้ารายใหม่
เพิ่มขึ้น 5 รายต่อปี จากผลการศึกษาพบว่า ในปี 2545 มีลูกค้าเพิ่มจากปี 2544 จำนวน 6 ราย ซึ่งถือว่า
เป้าหมายนี้บรรลุผลสำเร็จ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามหลักการของ ISO 9001 : 2000

หลักการที่ 1 องค์กรที่เน้นลูกค้า

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้เป็นองค์กรตามลักษณะเดียวกับองค์กรที่ขึ้นอยู่กับลูกค้า ซึ่งต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อบรรลุให้ตรงข้อกำหนดของลูกค้า และผลักดันให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

ตารางที่ 1 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการองค์กรที่เน้นลูกค้า

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1.1 หน่วยงานของท่านมีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ที่จะทำให้ทราบหรือเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังโดยภาพรวมของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ การส่งมอบ ราคา ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ	กลุ่มของผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า วิธีการดำเนินงานทางบริษัทฯ จะทราบถึงความต้องการของลูกค้าในเรื่องดังนี้ - ด้านผลิตภัณฑ์ ในการทราบถึงความต้องการของลูกค้าทางบริษัทฯ ได้มีการส่งแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์ เมื่อมีการส่งสินค้าให้กับลูกค้าในทุก ๆ 6 เดือนมีแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าส่งให้ลูกค้าผลของการประเมินผลในแต่ละข้อต้องได้ 70 % ตามเกณฑ์การให้คะแนนของบริษัทฯ จึงถือว่าผ่านการยอมรับในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ	14
	- ด้านการส่งมอบ การส่งแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า เช่นเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ ต้องผ่านการยอมรับของลูกค้า 70 % ตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ	14

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1.2 บริษัทฯ มีการบริหารความต้องการและ ความคาดหวังระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งได้แก่ เจ้าของ ประชาชน ผู้ส่งมอบ ชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนสังคมอย่างไร	- ส่วนของเจ้าของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลในแนวทางเดียวกันว่า โรงงานของบริษัทฯ ตั้งอยู่ในเขตชุมชน เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนทั่วไปในเขตชุมชน ทำให้ไม่มีผลกระทบต่อชีวิตของแรงงานรวมทั้งมีการฝึกสอนงานก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานจริงเพื่อเพิ่มทักษะให้พนักงานบริษัทฯ มีศักยภาพมากขึ้นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	18
	- ประชาชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯจะเป็นที่สร้างรายได้ และคุณภาพชีวิตที่ดี เพราะบริษัทฯจัดตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน และมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้ามีคุณภาพให้ลูกค้า	18
	- ผู้ส่งมอบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า สำหรับผู้ส่งมอบหรือ ผู้ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัทฯ ได้มีส่วนร่วมมากในเรื่องของการจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า เพราะทางบริษัทฯ คาดหวังในเรื่องคุณภาพและระยะเวลาส่งมอบมาก	18
	- ชุมชนท้องถิ่น กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า สถานที่ตั้งโรงงาน ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของชุมชนท้องถิ่น เช่น ควันพืช หรือน้ำเสีย	18

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1.3 บริษัทฯ ใช้นโยบายใดในการดำเนินการสื่อสารเรื่องความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าให้รับรู้ทั่วองค์กร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในเรื่องของการใช้นโยบายในการสื่อสารเรื่องความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าให้รับรู้ทั่วองค์กร หลังจากได้มาตรฐาน ISO 9001 : 2000 จะจัดให้มีการประชุมทุกอาทิตย์ ในเรื่องการสื่อสารเพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ทราบถึง ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้รับรู้ทั่วองค์กร	18
	- ผู้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวเสริมว่า ในเรื่องความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าทางบริษัทฯ จัดให้มีเอกสารประกาศไว้ตามหน่วยงานเพื่อให้รับรู้ทั่วกันทั้งองค์กร	1
1.4 บริษัทฯ ได้มีการวัดวิเคราะห์ หรือประเมินความพึงพอใจแบบใด และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติขององค์กรในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังกล่าวอย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าทางบริษัทฯ มีการวัด วิเคราะห์ หรือการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าโดยทำการส่งแบบสอบถาม ไปยังลูกค้าทุกราย และดูจากคะแนนที่ลูกค้าให้มาในแบบสอบถาม ตามเกณฑ์ของบริษัทฯ ในทุกหัวข้อต้องได้ 70% ในเรื่องของเกณฑ์การประเมินทางบริษัทฯ มีการจัดทำเอกสารไว้อย่างชัดเจน	9

หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า กลุ่มผู้นำขององค์กร ได้จัดให้มีความเป็นเอกภาพระหว่างวัตถุประสงค์และทิศทางภายในองค์กร โดยจัดวางสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในลักษณะพนักงานขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

อีกประการหนึ่งเพื่อให้ทราบว่า ความสามารถของกลุ่มผู้นำหรือบรรดาผู้บริหารองค์กร ในลักษณะที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร ไปในแนวทางที่ได้กำหนดไว้ได้อาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลากรทั้งหมดเพื่อทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ตารางที่ 2 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการความเป็นผู้นำ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
2.1 กลุ่มผู้นำได้แสดง หรือ สร้างบรรยากาศการทำงาน ในลักษณะที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ อย่างไรบ้าง และมีการดำเนินงานให้เห็นเป็นตัวอย่างหรือไม่	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ และมีการดำเนินงานให้เห็นเป็นตัวอย่างคือ การจัดให้มีการประชุมผู้บริหารโดยมีการกำหนดวาระในการประชุม เป็นการรายงานความคืบหน้าของการทำงานในฝ่ายงานต่าง ๆ ผู้บริหารมีการจัดเตรียมข้อมูลนำเข้ามาประชุมเพื่อหาทางพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อบรรยากาศและการดำเนินงานที่ดีขึ้น มีการปรึกษาเรื่องต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานให้มีความตื่นตัวอยู่เสมอ	18

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	<p>- ในส่วนของฝ่ายขายจะมีการประชุมเนื้อหาข้อมูลก่อนที่จะนำข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารต้นสัปดาห์ ซึ่งการประชุมในฝ่ายขายเองจะไม่ใช่เป็นการเพื่อมิให้เกิดการสร้างบรรยากาศที่ตึงเครียดและกดดันต่อการให้ข้อมูล ซึ่งบ่อยครั้งจะเกิดปัญหาจากการติดตามงานที่ล่าช้า ทำให้ตารางการส่งออกต้องเลื่อนออกไป ทำให้มีการตื่นตัวอยู่เสมอในการที่จะหาข้อมูลเพื่อหาผลรายงานต่อที่ประชุม</p>	12
	<p>- สำหรับบรรยากาศทั่วไปของการทำงาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าผู้บริหารทุกระดับพยายามรักษาบรรยากาศการทำงานมีความตื่นตัวอยู่เสมอพนักงานมีความสนิทสนมในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้เสนอปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน</p>	18

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	<p>- พนักงานในฝ่ายขายซึ่งมีบรรยากาศตื่นตัวอยู่เสมอและต้องดำเนินการต่อเนื่อง เกิดจากแรงกดดันจากลูกค้าในเรื่องของคุณภาพ ระยะเวลาส่งมอบราคา ทำให้มีความตื่นตัวและมีความพร้อมเสมอในการที่จะตอบคำถามลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด</p>	7
	<p>- ในเรื่องของความเข้าใจและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์กรหลังจากที่ได้รับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2000 พนักงานมีคู่มือในการทำงาน มีเอกสารซึ่งสามารถตรวจสอบได้ การทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน การวางผังองค์กรที่ชัดเจนและมีการจัดให้มีการฝึกอบรมให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น</p>	18
	<p>- ในส่วนของฝ่ายขาย จะถูกกำหนดให้มีเอกสารในการที่ติดต่อกับลูกค้า สามารถตรวจสอบได้ ก่อนที่จะส่งงานไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งทำให้พนักงานมีความเข้าใจ ในการเกิดความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์กรจากการนำระบบ ISO 9001: 2000 มาใช้ในบริษัทฯ</p>	7

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เจ้าของกิจการ พนักงานขององค์กร ผู้ส่งมอบ ชุมชนในท้องถิ่น และในสังคมของส่วนรวมในปัจจุบันเป็นอย่างไร	- ความสัมพันธ์ในด้านของลูกค้ากับองค์กร ลูกค้าจะเกิดความพอใจในการที่องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีการติดต่ออยู่เสมอ ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและทำการสั่งซื้อสินค้าซ้ำอยู่เสมอ เพราะลูกค้าเชื่อในคุณภาพสินค้าที่ถูกต้องเสมอมา มีความเชื่อมั่นในองค์กรมากขึ้น	7
	- ด้านพนักงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร หรือการทำงานที่สามารถทำการตรวจสอบได้ ทำให้ลดความตึงเครียดในการทำงาน	18
	- ด้านผู้ส่งมอบ มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในแนวทางที่ดีสำหรับผู้ขายสินค้ามีปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบ หรือตารางเวลาในการส่งมอบของสินค้า ผู้ส่งมอบแจ้งให้องค์กรทราบเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกันทำให้งานออกมาเป็นที่พอใจในการมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน	18
	- ด้านชุมชนท้องถิ่น เป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชนท้องถิ่น โดยการจ่ายค่าแรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย แรงงาน ชุมชนมีรายได้ และเป็นการพัฒนาฝีมือแรงงานในท้องถิ่นด้วย	18

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านสังคม ทางบริษัทฯ ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของทุกคนดี ไม่มีสิ่งแวดล้อมที่เป็นพิษต่อสังคม ทำให้เกิดความเกิดความสัมพันธ์ต่อองค์กรที่ดี 	18
	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารแสดงความเห็นเพิ่มเติมในการทำงานของฝ่ายขาย การร่วมมือเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะถ้างานที่รับจากลูกค้าทำไม่ได้ตามกำหนด ทำให้ลูกค้าเกิดความเสียหาย ไม่นำความลับของลูกค้าไปเปิดเผยตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การที่บริษัทฯมีการอบรมเรื่องจริยธรรมในองค์กรเสมอ 	5
<p>2.6 หากพนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (คือไม่เชื่อถือแนวทางปฏิบัตินั้น) บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติต่อพนักงานผู้นั้นหรือกลุ่มนั้นอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สำหรับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติตามระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ผู้บริหารระดับฝ่ายนั้น ๆ จะต้อง ทบทวนความเข้าใจ ให้พนักงานกลุ่มนั้น ๆ ที่ไม่ได้ปฏิบัติตามแนว จะต้องทำการอบรมซ้ำ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งให้พนักงานกลุ่มนั้นมีส่วนร่วมในการหาข้อเสนอแนะมาพัฒนา และปรับปรุงในการที่จะเพิ่มคุณภาพให้ดีขึ้น 	18

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
2.8 บริษัทฯ มีการปรับปรุงหรือพิจารณาผลตอบแทนพิเศษ เพื่อให้กำลังใจ กระตุ้น และแสดงการยอมรับในการทุ่มเทการทำงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร	- กลุ่มของผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ มีการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส ประจำปี ซึ่งอยู่กับผลกำไรของบริษัทฯ การปรับเงินเดือนทุกสิ้นปี และการจัดเลี้ยงร่วมสังสรรค์ให้กับพนักงานในช่วงของเทศกาลปีใหม่และวันสงกรานต์ สวัสดิการในเรื่องของกาแฟในสำนักงาน เป็นต้น	18
	- สำหรับผู้บริหารอีกหนึ่งท่านเสริมว่า สำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นจะมีการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของการปรับเงินเดือนระหว่างปี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดเป็นสำคัญด้วย	1
2.9 ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอนของบริษัทฯ เป็นอย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าการสื่อสารภายในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอนของบริษัทฯ ใช้รูปแบบการสื่อสารหลากหลาย เช่น การประชุมกลุ่มระหว่างผู้บริหารระดับฝ่าย การประชุมภายในฝ่าย การสั่งการ โดยบันทึก การออกหนังสือเวียน การสั่งการด้วยวาจา การปิดประกาศ การส่งเสียงตามสาย ทำให้พนักงานทุกระดับสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทัดเทียมกัน	16

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า พนักงานทุกระดับได้เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่หรือไม่ และเขาเหล่านั้นได้ใช้ความสามารถเพื่อเป็นประโยชน์ขององค์กรหรือไม่

ตารางที่ 3 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
3.1 พนักงานของบริษัทฯ ตระหนักถึงความรับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบจากบริษัทฯ หรือไม่ และได้ใช้ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของตนในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมได้ทันทีกับสถานการณ์นั้นๆ หรือไม่ อย่างไร	- ในเรื่องของความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบจากบริษัทฯ อำนาจหน้าที่ของพนักงานจะถูกระบุอยู่ในใบบรรยายลักษณะงาน อำนาจสามารถใช้แก้ปัญหาในแต่ละขั้นตอนของหน่วยงาน เช่น ฝ่ายการผลิต ทำการผลิตในกระบวนการเกิดทำงานที่ผิดจากรูปแบบ ฝ่ายผลิตสามารถสั่งหยุดการผลิตได้ โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าไปสั่งการทำให้ไม่เกิดการเสียหาย เพราะปัญหาที่แก้ไขได้เหมาะสมกับเหตุการณ์	18
	- ผู้บริหารอีกคนหนึ่งสนับสนุนว่าถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นเกินความรับผิดชอบ จะแจ้งมายังหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยตรงให้รีบดำเนินการแก้ไขทันที	1
	ผู้บริหารในระดับผู้ช่วยฝ่ายให้ข้อมูลว่า ในกระบวนการทำงานที่เขียนขึ้นมาให้ได้ กระบวนการทำงานที่เหมาะสมในการทำงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานเกิดปัญหาจะพยายามเสนอความคิดเห็นเพื่อทำการปรับปรุงเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานได้มากที่สุด	4

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
3.3 พนักงานกระตือรือร้นแสวงหาความรู้หรือโอกาสในการเพิ่มพูนความสามารถและประสบการณ์ของตนเองหรือไม่ อย่างไร	- บริษัทฯ ได้มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ให้มีความรู้ใหม่ ๆ หรือทักษะ และเพิ่มประสบการณ์ของตนเองให้มากขึ้น การทำงาน พนักงานมีความสนใจที่จะอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตนเอง	12
	- ผู้บริหารคนหนึ่งเสริมว่า พนักงานมีข้อมูลในการอบรมในเนื้อหา ที่น่าสนใจซึ่งเกี่ยวกับการทำงานในแต่ละหน่วยงานจะมาเสนอ และ เข้าไปอบรม เพื่อจะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน และเป็น การแรกเปลี่ยนความรู้กัน เมื่อมีการไปหาความรู้เพิ่มเติม หรือ อบรมนอกสถานที่	1
	- อีกประเด็นหนึ่งในเรื่องของวัฒนธรรม การเรียนรู้ของบริษัทฯ มีการสอนงาน ในลักษณะ On the job training อยู่เสมอๆ จะไม่ปล่อยให้ทำงานคนเดียว จะมีพี่เลี้ยง คอยดูแลอยู่ระยะหนึ่ง จนสามารถไว้วางใจได้ว่าบุคคลากร เข้าใจกระบวนการเป็นอย่างดีแล้ว	8

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
3.5 พนักงานมีจิตสำนึกในการเน้นการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร	- พนักงานจะได้รับนโยบายจากบริหารเจ้าของกิจการ ประการหนึ่ง คือให้เปรียบเทียบตัวพนักงานเองกับลูกค้า เสมือนว่าพนักงานเป็นตัวของลูกค้าเอง เมื่อพนักงานมีความต้องการสินค้า คุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสมอย่างไร ลูกค้าก็ต้องการเช่นเดียวกัน ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่จะมีจิตสำนึกที่ คอยตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด	18
3.6 พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ก้าวไกลและสร้างสรรค์ด้วย หรือไม่ อย่างไร	- สำหรับประเด็นนี้พนักงานยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างจริงจัง แต่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนด	16
	- ข้อมูลบางส่วนเพิ่มเติมว่า หากพิจารณาตามระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 แล้ว ทุก ๆ หน่วยงานในบริษัทจะมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงานมาจัดตามแผน และนำมาสรุปผลจากการดำเนินงานถึงผลที่บรรลุผล	16

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
3.7 พนักงานมีความภาคภูมิใจในองค์กรการเป็นพนักงานขององค์กรหรือไม่ เมื่ออยู่ค่อหน้าลูกค้า ชุมชนท้องถิ่นและสังคมโดยรวม	- ในเรื่องของความภาคภูมิใจ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า พนักงานทุกคนมีความรู้สึกภูมิใจในองค์กร เพราะชื่อเสียงของบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง เป็นที่ยอมรับในลูกค้า ชุมชนท้องถิ่น และสังคม ทั้งยังเป็นบริษัทฯ ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ทำให้พนักงานมีความภูมิใจ เมื่อกล่าวว่าเป็นคนได้อยู่ในบริษัทฯ นี้	16
3.8 พนักงานมีความพึงพอใจกับงานที่ทำและการทุ่มเทอุทิศให้กับงานหรือไม่ อย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า โดยปกติก่อนที่จะนำระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ส่วนหนึ่งพนักงานมีความพอใจในเรื่องของผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ ภายหลังจากได้ระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 มีการอบรม และมีการทำงานเป็นทีม พนักงานส่วนใหญ่แสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทและอุทิศให้กับงานอย่างชัดเจนในการที่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ภายในเวลาที่กำหนด	12

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
3.9 พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ อย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่าสภาพแวดล้อมในบริษัท และหน้าที่งานที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดความภูมิใจในการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสิ่งที่สะท้อนให้เห็นคือการทำงานของพนักงานจะพยายามที่จะตอบสนองต่อนโยบายของผู้บริหารระดับเจ้าของกิจการ และมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมจนสามารถทำงานให้งานสำเร็จได้ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ และมีการพัฒนาคุณภาพงานของบริษัทฯ ให้ดีขึ้นเสมอมา	12
	- ผู้บริหารให้ข้อมูลเพิ่มเติม สำหรับพนักงานในฝ่ายขาย การทำงานที่เห็นก่อนข้างชัดเจน จะเห็นได้ว่าพนักงานจะยึดผลประโยชน์ในการเจรจาต่อรองของบริษัทฯ เป็นหลักในการเจรจาก่อน เช่นในเรื่องของราคา	12

หลักการที่ 4 การดำเนินการเป็นกระบวนการ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบถึง บริษัทฯ ได้บรรลุผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อทรัพยากรและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้รับการบริหารอย่างเป็นกระบวนการ

ตารางที่ 4 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการการดำเนินการเป็นกระบวนการ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
4.1 บริษัทฯ ได้มีการจัดแบ่งกระบวนการต่างๆ ในการบริหารเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานตามระบบ ISO 9001:2000 แล้วบริษัทฯ มีกระบวนการทำงานทำงานต่างๆ แยกออกจากกันอย่างชัดเจนตามโครงสร้างของผังการทำงานธุรกิจของบริษัทฯ ในทุกกระบวนการมีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจนและในทุกกระบวนการสามารถเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างมีระบบ	16
	- หากพิจารณาในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานที่สามารถลดขั้นตอนในการทำงานไม่ให้ซ้ำซ้อน เช่น การตรวจเอกสารตรวจแล้ว จะมีการประทับตราไว้ และอีกประเด็นหนึ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการลดปริมาณเอกสารที่ไม่จำเป็น และเป็นการลดต้นทุนได้อีกส่วนหนึ่ง	16

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>4.2 บริษัทฯ ได้มีการกำหนด มาตรฐานซีบีงและวัดปัจจัย นำเข้าพร้อมทั้งผลที่เกิดขึ้น จากในกระบวนการต่างๆ หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานงาน ตามระบบ ISO 9001 : 2000 แล้ว บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรฐานซีบีงใน เรื่องสำคัญของบริษัทฯ เช่น วัดคุณภาพ จะมีข้อกำหนดสำหรับตรวจสอบ และมีเกณฑ์การยอมรับสินค้า และเมื่อมีการตรวจสอบสินค้าผ่านแล้วจะทำ สัญญาลักษณ์ผ่านการตรวจสอบ และ จดบันทึกในการปฏิบัติงานทุกครั้ง</p>	18
<p>4.3 บริษัทฯ กำหนดประเด็น ซีบีงปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการและเชื่อมโยง ได้อย่างเป็นรูปธรรมกับ ส่วนงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลใน แนวเดียวกันว่า บริษัทฯ มีการ กำหนดการเชื่อมโยงอย่างเป็น รูปธรรม เช่น ฝ่ายขายได้ข้อมูล เกี่ยวกับวัตถุดิบที่จะต้องใช้ในการ ผลิตสินค้า ส่งต่อมายังฝ่ายจัดซื้อ ให้เตรียมจัดหาวัตถุดิบเพื่อเข้า สู่กระบวนการ</p>	18

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>4.4 บริษัทฯ ได้ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากผลกระทบของกระบวนการต่างๆ ที่มีต่อ ลูกค้า ผู้ขายและผู้ส่งมอบตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ กับกระบวนการนั้นๆ หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ ได้กำหนดให้ฝ่ายขายมีการกำหนดช่วงในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการ โดยมีการจัดตารางแผนในช่วงวิกฤต ของแต่ละช่วงงาน ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จนกระทั่งทำการสั่งซื้อ ทำการผลิตสินค้า จนกระทั่งวันส่งสินค้าออก ซึ่งในแต่ละหน่วยงานมีความรับผิดชอบในแต่ละช่วงงานเป็นอย่างดี</p>	14
<p>4.5 หน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ ได้รับการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการบริหารกระบวนการหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าในเรื่องของการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนในการบริหาร ได้ถูกจัดทำขึ้นเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ใบบรรยายลักษณะงาน การประเมินผลในการทำงานทุกปี และสรุปผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อนำมาปรับปรุงในหน้าที่การบริหาร</p>	18

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>4.6 มีการระบุความสัมพันธ์ที่ควรจะเป็น ระหว่างลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน และผู้ส่งมอบ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ของกระบวนการทั้งหลาย หรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน ผู้ส่งมอบ ลูกค้าภายนอกคือ ลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าของบริษัทฯ ลูกค้าภายใน และผู้ส่งมอบ และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ คือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของบริษัทฯ ทางบริษัทฯ จะมีเชิญลูกค้าเข้าเยี่ยมชมโรงงาน และผู้ขายในทุก ๆ ปี โดยมีฝ่ายขายเป็นผู้ประสานงานในการที่จะช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดี</p>	7
<p>4.7 ในการออกแบบกระบวนการได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการ กิจกรรม การไหล ของกิจกรรม การควบคุมความจำเป็นในการฝึกอบรม อุปกรณ์ วิธีการ สารสนเทศ วัสดุ ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ในผลลัพธ์ที่ต้องการ อย่างถูกต้องตามหลักการหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>- กลุ่มของผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า หลังจากบริษัทฯ ได้นำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 มาใช้ในบริษัทฯ ได้มีการจัดทำกิจกรรมการไหลของกิจกรรมไว้ เช่น ในกระบวนการไหลของกระบวนการแต่ละกิจกรรม ตั้งแต่รับวัตถุดิบจนกระทั่งเข้ากระบวนการผลิต ควบคุมคุณภาพสินค้า จนกระทั่งส่งสินค้าออกให้ลูกค้า พิจารณาถึงความจำเป็นในการควบคุม การฝึกอบรม อุปกรณ์ วิธีการ สารสนเทศ วัสดุ หรือทรัพยากรอื่น ๆ มีการจัดทำคู่มือตามหลักการอย่างถูกต้อง</p>	18

หลักการที่ 5 ความเป็นระบบในการบริหาร

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯได้มีการชี้แจงและการเข้าใจ การบริหารระบบของกระบวนการที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันสำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละอย่างจะทำให้องค์กรบังเกิดควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นหรือไม่

ตารางที่ 5 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการความเป็นระบบในการบริหาร

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
5.1 บริษัทฯ มีวิธีการตรวจสอบในเรื่องวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอย่างไรว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ มีการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานโดยมีการนำวัตถุประสงค์เข้าที่ประชุม เน้นเรื่องคุณภาพ เพื่อให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพ เพื่อการเป็นผู้นำทางการส่งออก เช่น ในเรื่องการควบคุมคุณภาพไม่ให้เกิดผลเสียในกระบวนการผลิตเกิน 3% ซึ่งในปัจจุบันสามารถลดอัตราของเสียลงเหลือเพียง 2%	16
5.2 ปัจจุบันแผนผังขององค์กรได้ถูกวางโครงสร้างระบบเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ในแนวทางที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดแล้วหรือไม่ ยังมีอะไรที่ต้องแก้ไขอีกบ้าง	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในปัจจุบันผังองค์กรได้ถูกวางไว้อย่างเหมาะสมอยู่แล้ว ทั้งสายงานที่ต้องประสานกัน หรือมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในปัจจุบันนี้ยังไม่ต้องทำการแก้ไข หรือปรับผังองค์กรใหม่	18

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>5.3 ผู้บริหารได้กำหนดความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ขององค์กร ไว้อย่างไร และหากมีปัญหาเกิดขึ้นที่หน้างาน ผู้บริหารจะได้รับการข่าวสารได้ในลักษณะใด</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า โดยปกติข่าวสารจะถูกส่งผ่านควบคู่ไปกับกิจกรรมในกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน จะเป็นในรูปแบบของเอกสารการส่งมอบงาน หรือรายงานการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า หากมีปัญหาที่จะได้รับการแก้ไขโดยผู้บริหารตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในกรณีที่ปัญหาที่รุนแรงเกินอำนาจการตัดสินใจ ก็จะมีการรายงานปัญหาทางวากก่อนต่อผู้บริหารเจ้าของกิจการ เช่นสินค้าเกิดปัญหาไม่สามารถส่งให้ลูกค้าได้ตรงตามกำหนดอาจจะเกิดจากเครื่องจักรเสียโดยทันที จะถูกรายงานให้เจ้าของกิจการทราบเพื่อให้เกิดการแก้ไขได้ทันที</p>	13
<p>5.4 บริษัทฯ ได้กำหนดการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และอาศัยระบบการวัด และการประเมิน แบบใดมาเป็นหลักในการปฏิบัติ</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในการทำงานปกติภายหลังจากนำระบบ ISO 9001 : 2000 มาใช้นั้นได้มีการจัดทำแผนการตรวจติดตามภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจประเมินการปฏิบัติงาน โดยการสุ่มถามและมีการบันทึกตรวจสอบการบันทึกที่ถูกต้อง มีการนำผลไปประเมินความเข้าใจในระบบอย่างต่อเนื่อง</p>	16

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	<ul style="list-style-type: none"> - นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บริหาร ในส่วนพนักงานขาย และในฝ่ายอื่นๆ ได้มีการจัดทำโครงการ และวิธีปรับปรุงการทำงานต่างๆ เสนอขออนุมัติดำเนินการ และกำหนดวิธีการประเมินผล ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการของแต่ละหน่วยงาน 	7

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้นำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่ถาวรขององค์กรด้วยหรือไม่

ตารางที่ 6 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
6.1 บริษัทฯ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบต่างๆ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในทุกๆ ส่วนขององค์กร อย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในเรื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์นั้น ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ หรือรูปแบบสินค้า บริษัทฯ ได้ทำการปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในเรื่องคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	12
	- กระบวนการมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบคุณภาพเพิ่มมากขึ้น และมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในการทำงาน ของทุกหน่วยงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ	12

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>6.2 บริษัทฯ ใช้แนวคิดใดในการปรับปรุงเบื้องต้นเกี่ยวกับการปรับปรุงเพิ่มเติมแบบตามลำดับขั้นตอน หรือแบบการแยกปรับปรุงแต่ละส่วน</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ ใช้แนวคิด ทั้งการปรับปรุงตามลำดับขั้นตอน และแบบการแยกในแต่ละส่วนขึ้นอยู่กับในการทำงานนั้น ๆ เช่น การทำงานตามลำดับขั้นตอนหากทำให้เกิดความล่าช้าต้องนำมาพิจารณาจัดลำดับให้เหมาะสม หรือหากเกิดการบกพร่องจะปรับปรุงเพิ่มเติมเฉพาะส่วน เช่นในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพ ถ้าคุณภาพสินค้าที่เข้ามาคุณภาพไม่ได้ตามที่กำหนดจะปรับปรุงการทำงาน ในการตรวจสอบคุณภาพให้มากกว่าเดิม</p>	14
<p>6.3 บริษัทฯ ได้กำหนดการประเมินเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์สูงสุด เพื่อให้สามารถชี้บ่งพื้นที่ซึ่งมีแนวโน้มที่จะต้องปรับปรุงไว้ที่ระยะเวลาเท่าใด หรือช่วงไหนของปี</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า มีการแบ่งช่วงการประเมินการปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นระยะๆ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปีของแต่ละฝ่ายที่ถือว่าเป็นเกณฑ์สูงสุด แต่ละช่วงเวลาก็จะมีการทดสอบวิธีการทำงานในฝ่ายเพื่อให้ทราบถึงความสมบูรณ์ในการทำงานของขั้นตอนการทำงานว่าพนักงานเข้าใจหรือปฏิบัติได้ถูกต้องตามขั้นตอนเพียงใด</p>	12

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
<p>6.4 บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องของประสิทธิผลและประสิทธิภาพในกระบวนการทั้งหมดอย่างไร</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ เน้นและให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องผู้บริหารจัดให้มีทีมงานในการตรวจติดตามคุณภาพภายในการสุ่มตรวจทุกฝ่ายเพื่อติดตามประเมินความถูกต้องในการทำงานและประเมินผลสรุปรายงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน</p>	<p>16</p>
<p>6.5 กิจกรรมการป้องกันการเกิดปัญหาในลักษณะใดบ้างที่บริษัทฯ กำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นทางการและมีขึ้นอย่างเป็นทางการอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ มีการจัดการกิจกรรมป้องกันการเกิดปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่เรื่องอุบัติเหตุ เช่น การซ้อมหนีไฟ การซ้อมดับเพลิง มีการกำหนดแผนของการซ้อมในแต่ละปี และมีการบันทึกการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>	

หลักการที่ 7 การใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า บริษัทฯ ได้มีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่

ตารางที่ 7 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจ

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
7.1 บริษัทฯ ใช้รูปแบบใดในการวัด และรวบรวมข้อมูล และกำหนดสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า รูปแบบของการวัด รวบรวมข้อมูล ได้จัดทำในรูปของสถิติ เพื่อเสนอผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการติดตามทบทวน และการประเมินผล เช่น ในฝ่ายผลิต จะมีสถิติของประสิทธิภาพในการทำงาน และสถิติของเสียในกระบวนการผลิต ในฝ่ายขายจะมีสถิติในเรื่อง ยอดขายสินค้า และรายละเอียดของลูกค้าแต่ละราย	14
7.2 บริษัทฯ มีความมั่นใจว่า ข้อมูล และสารสนเทศมีพอเพียงหรือไม่ ทั้งนี้โดยมีความถูกต้องเชื่อถือได้ และสามารถเข้าถึงเพื่อใช้งานได้	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า มีความมั่นใจว่าข้อมูลของบริษัทฯ ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพราะสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ มีการจดบันทึกผล การประเมินผล มีการจัดเก็บเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถนำมาใช้ตรวจสอบอ้างอิงได้ เช่น ผลิตภัณฑ์ เสื้อผ้า เป็นผ้าที่ส่งมาจากผู้ขายรายใด ใครเป็นผู้ส่ง เมื่อวันที่เท่าไร ส่งมาถึงเมื่อใด เป็นต้น	18

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
7.3 บุคลากรระดับต่างๆ มีความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในเรื่องข้อมูล และสารสนเทศหรือไม่	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บุคลากรทุกระดับให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล และการบันทึกข้อมูลต่างๆ เป็นอย่างดี เพราะข้อมูลที่รับการบันทึกหรือจัดทำขึ้นสามารถใช้แสดงผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี ข้อมูลบริษัท บางเรื่อง เช่น ประสิทธิภาพของการผลิต กำไรการผลิต สามารถใช้ป็นสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์บริษัทต่อสาธารณชนได้เป็นอย่างดีด้วย	18
7.4 ในการวิเคราะห์ และจัดระบบข้อมูล และสารสนเทศของบริษัทได้มีการใช้วิธีการที่เหมาะสม และตรงประเด็น หรือไม่ อย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในการวิเคราะห์ภายหลังจากที่ได้นำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ในการบันทึกจำนวนชิ้นงานที่ผลิตไปประวัติของเครื่องจักร ซึ่งเอกสารเหล่านี้ถูกจัดระบบให้มีการบันทึกเก็บเป็นข้อมูล ซึ่งสามารถนำมาประมวลผลเพื่อการตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น	14

เลขหมู่.....
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

๖
658, 562
2/136๗

e.3

หลักการที่ 8 สัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

วัตถุประสงค์ในการถามเพื่อให้ทราบว่า องค์กรกับผู้ส่งมอบมีความเป็นอิสระและมีสัมพันธภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการมีผลประโยชน์ที่เสมอภาคกัน อันเป็นการส่งเสริมในเรื่องความสามารถของทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าหรือไม่

ตารางที่ 8 แสดงผลการสัมภาษณ์ตามหลักการสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
8.1 บริษัทฯมีวิธีการบ่งชี้และคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินคัดเลือกผู้ขาย โดยการพิจารณาข้อมูลทั่วไปของบริษัทผู้ส่งมอบ และข้อมูลผลผลิตบริษัทผู้ส่งมอบ คุณภาพและความปลอดภัยต่างๆ ระบบประกันคุณภาพสินค้า และตัวอย่างผลิตภัณฑ์เป็นหลักในการพิจารณาเบื้องต้น ก่อนที่นำไปขึ้นทะเบียนผู้ขายที่ผ่านการอนุมัติแล้ว	12
8.2 บริษัทฯ เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบในลักษณะใด จึงจะมีความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ได้รับช่วงสั้นๆ และผลที่จะเกิดในระยะยาวกับทั้งองค์กรเอง และสังคมโดยรวม นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้บรรลุถึงความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวแล้วหรือไม่	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า ในเรื่องสัมพันธภาพดังกล่าวนี้จะเป็นในรูปแบบของพันธมิตรที่เป็นกลุ่มเครือญาติเดียวกัน และเพื่อรักษาอำนาจการต่อรองบริษัทฯ จึงยังรักษาระดับความสัมพันธ์ให้เป็นที่อยู่ในลักษณะของพันธมิตรทางการค้า เพื่อการร่วมมือในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพระหว่างผู้ส่งมอบกับทางบริษัทฯ	12

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลบางส่วนให้ข้อมูลที่แตกต่างกันว่า สัมพันธภาพที่มีในปัจจุบันเป็นดังเช่นธุรกิจทั่วไป คือมีการประชุมสัมมนาระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายประจำทุกปีเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน	2
8.3 บริษัทฯ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงในเรื่องของการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างกันหรือไม่	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า กับผู้ขายจะมีเอกสารชี้แจงอย่างชัดเจน และสามารถเปิดเผยได้ ในเรื่องของคุณภาพสินค้า การส่งมอบ ให้ได้ตามระยะเวลาที่ตกลงกันในระหว่างการซื้อขาย	12
8.4 บริษัทฯ ได้สร้างให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างขององค์กรกับผู้ส่งมอบเพื่อพัฒนา และปรับปรุงทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไร	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ มีการจัดสัมมนากับผู้ส่งมอบทุกปี โดยบริษัทฯ เป็นผู้ออกจดหมายเชิญเข้าร่วมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะและความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต เพื่อเป็นการพัฒนาต่อไป	12

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลการสัมภาษณ์	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
8.5 บริษัทฯ กับผู้ส่งมอบได้ มีการสร้างความร่วมมือกัน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความต้องการของลูกค้าอย่าง ชัดเจนหรือไม่ และเป็นไป ในลักษณะใด	- กลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า บริษัทฯ แจกรายละเอียดของข้อมูลสินค้า ทั้งหมดให้กับผู้ส่งมอบศึกษา และทำ ความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องคุณภาพ และระยะเวลาการส่งมอบสินค้า	12

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved