

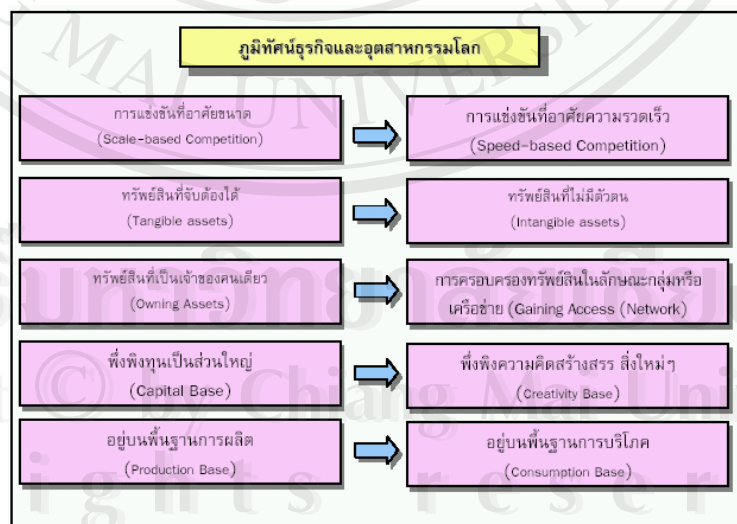
# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยซึ่งทำให้โลกนี้ไร้พรมแดน ทำให้สถานะการแข่งขันในเวทีโลกเพิ่มความรุนแรงและเข้มข้นทุกขณะ

ภาวะการแข่งขันใน โลกปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ซึ่งเน้นการใช้แรงงานและต้นทุนเป็นการแข่งขันที่มุ่งเน้นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ในด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศได้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหลายๆด้าน เกิดความร่วมมือระดับภูมิภาคและทวีภาคีมากขึ้น แนวโน้มการปกป้องทางการค้าโดยใช้มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barrier: NTB) ได้เพิ่มรูปแบบใหม่ๆขึ้น เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการเพิ่มข้อจำกัดเรื่องคุณภาพ และมาตรฐานสินค้า นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แก่ การเข้ามามีบทบาทใหม่ในเศรษฐกิจโลกของบริษัทข้ามชาติ (Multi-National Corporation: MNC) องค์กรอาสาสมัครเอกชน (Non-Government Organization: NGO) รวมทั้งสถานะภูมิโลกาภิวัต (Geo-Governance) และการปรับจากยุคเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่ยุคเทคโนโลยีชีวภาพ (Bio-Technology)



รูป 1 การเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ธุรกิจและอุตสาหกรรมโลก<sup>1</sup>

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขันของเศรษฐกิจไทยภายใต้สถานการณ์ใหม่ของเศรษฐกิจโลก สิงหาคม 2545, หน้า 3.

กระแสโลกาภิวัตน์และปัจจัยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้กระบวนการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมแตกต่างไปจากเดิม เช่น การปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่การแข่งขันที่ต้องใช้ความรวดเร็ว แทนการแข่งขันในเชิงขนาด มุ่งสร้างรายได้เปรียบการผลิตโดยอาศัยความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีแทนการใช้สินทรัพย์ทางกายภาพโดยไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของทุนหรือเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมดแต่อาศัยความเชื่อมโยงและเข้าถึง เน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าด้านทุน อีกทั้งการให้ความสำคัญต่อผู้บริโภคแทนการมุ่งการผลิต

เมื่อพิจารณาสภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ จากข้อมูลของสถาบันเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารระหว่างประเทศ (The International Institute for Management Development: IMD) พบว่าประเทศไทยมีอันดับความสามารถในการแข่งขันมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ก็ยังอยู่ในอันดับท้ายๆ ของประเทศในแถบเอเชียโดยเฉพาะด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ ปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวถ่วงคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยเกณฑ์ที่มีปัญหามากที่สุดคือการทำหน้าที่ของประเทศไทยไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ซึ่งเมื่อเทียบกับประเทศใกล้เคียงเช่น ประเทศสิงคโปร์และมาเลเซียแล้วพบว่าประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันที่ด้อยกว่าประเทศเหล่านี้มาก ดังนั้นการที่ภาคธุรกิจของประเทศไทยจะแข่งขันได้จะต้องเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และของโลกได้เร็วกว่า

ตาราง 1 แนวโน้มขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย แยกตามกลุ่มปัจจัย จัดโดย IMD<sup>2</sup>

กลุ่มปัจจัย	2540	2541	2542	2543	2544	2545
ภาพรวม	31	41	36	35	38	34
ศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจ	28	32	40	15	15	32
ประสิทธิภาพของรัฐบาล	23	36	28	30	29	27
ประสิทธิภาพของธุรกิจ	33	44	42	42	44	38
โครงสร้างพื้นฐาน	40	41	38	37	40	38

ที่มา : IMD World Competitiveness Yearbook, 2002

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2545 เรื่อง เศรษฐกิจความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ หัวข้อ “ทิศทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากล” 14-15 ธันวาคม 2545. หน้า 12.

ตาราง 2 เปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่างๆ แยกตามกลุ่มปัจจัย ตามผลการจัดอันดับของ IMD<sup>3</sup>

ประเทศ	ภาพรวม	ศักยภาพทางเศรษฐกิจ	ประสิทธิภาพของรัฐบาล	ประสิทธิภาพของธุรกิจ	โครงสร้างพื้นฐาน
สิงคโปร์	5 (2)	15 (3)	1 (1)	11 (10)	7 (5)
ไต้หวัน	24 (18)	40 (29)	21 (20)	18 (19)	20 (16)
เกาหลี	27 (28)	24 (19)	25 (31)	27 (31)	28 (34)
มาเลเซีย	26 (29)	25 (13)	19 (26)	25 (36)	26 (38)
ไทย	34 (38)	32 (15)	27 (39)	38 (44)	38 (40)
ฟิลิปปินส์	40 (40)	33 (40)	37 (37)	44 (41)	44 (41)
อินโดนีเซีย	47 (49)	41 (46)	45 (45)	49 (48)	49 (49)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ อันดับในปี 2544

ตัวเลขนอกวงเล็บคือ อันดับในปี 2545

ในปัจจุบันแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทมากขึ้น จะเห็นว่าช่วงที่ประเทศไทยเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ (พ.ศ. 2540 – 2545) หลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่สังกัดอยู่ในภาครัฐบาลหรือเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละองค์กรจะเลือกวิธีใดในการปรับปรุงศักยภาพการทำงานของตนซึ่งขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารแต่ละองค์กร หลายองค์กรเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรโดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ หรือบางองค์กรต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต หรือบางองค์กรหาช่องทางดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าหน่วยงานต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กรไปทางใดต่างก็ตั้งเป้าไว้ว่าองค์กรของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ปัจจัยที่สนับสนุนที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของเวลาในการปรับเปลี่ยนก็คือการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรส่วนใหญ่ที่ล้มเหลว

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการประจำปี 2545 เรื่อง เศรษฐกิจความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ หัวข้อ “ทิศทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากล” 14-15 ธันวาคม 2545. หน้า 13.

ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเกิดจากผู้บริหารขององค์กรไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหนึ่งที่ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหาร รูปแบบการดำเนินธุรกิจ ฯลฯ และจากกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในต่างประเทศพบว่ากระบวนการเผาปูนซิเมนต์สามารถที่จะกำจัดวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว รวมถึงกากอุตสาหกรรม และตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 6 พ.ศ.2540 เรื่องการกำจัดสิ่งปฏิกูลและวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีทำลายฤทธิ์สิ่งปฏิกูลและวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว ซึ่งได้แนะนำการบำบัดหรือกำจัดโดยกระบวนการใช้ความร้อน เช่น การเผาในเตาเผาปูนซิเมนต์และการเผาในเตาหมุน (Cement Kiln Incineration and Rotary Kiln Incineration)

ในปี พ.ศ.2544 ประเทศไทยมีปริมาณของเสียอันตรายจากอุตสาหกรรมประมาณ 1.3 ล้านตัน โดยมีโรงงานปรับสภาพของเสียรวม (โรงงานลำดับที่ 101 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม) ที่สามารถให้บริการกำจัดและบำบัดของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ทั้งหมด 5 แห่ง สามารถให้บริการได้รวม 0.2 ล้านตัน หรือเพียงร้อยละ 15 ของปริมาณของเสียอันตรายที่เกิดขึ้นทั้งหมด ปัญหาการลักลอบทิ้งกากอุตสาหกรรมจึงปรากฏในพื้นที่ต่างๆ<sup>4</sup> ดังนั้นผู้บริหารบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จึงเล็งเห็นช่องทางที่จะสนับสนุนรักษาสีสิ่งแวดล้อมโดยรับกำจัดวัสดุที่ไม่ใช้แล้วเพื่อช่วยลดการกำจัดอย่างผิดกฎหมาย และเล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ของของเสียต่างๆที่เกิดขึ้น หากนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงหรือวัตถุดิบทดแทนในกระบวนการผลิตปูนซิเมนต์ จะทำให้ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ(Resource Used) ลดค่าใช้จ่ายในการผลิต รวมถึงสามารถกำจัดของเสียต่างๆ อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซิเมนต์ในเครือซิเมนต์ไทย จึงได้จัดทำโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมขึ้นในปี พ.ศ. 2544 โดยมีเป้าหมายที่จะต้องได้รับอนุญาตเป็นโรงงานปรับสภาพของเสียรวม (โรงงานลำดับที่ 101 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม) และดำเนินธุรกิจปรับสภาพของเสียรวมโดยเป็นที่ยอมรับของพนักงานและชุมชน ไม่ทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงเป็นที่ยอมรับของลูกค้าปูนซิเมนต์ด้วย บริษัทจึงได้นำเอาแนวคิดตัวแบบ CAP (Change Acceleration Process) ซึ่งเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่ง เผยแพร่โดย General Electric Company มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

<sup>4</sup> การแถลงข่าวถึงสถานการณ์ด้านมลพิษของประเทศไทยในปี 2544 โดย นายศิริชัย ฟูโรจน์บริบูรณ์ อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ จากข่าวสารสิ่งแวดล้อม ฉบับที่ 1/2545 ลงวันที่ 10 มกราคม 2545 กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม <http://www.pcd.go.th>

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด มาเป็นกรณีศึกษา โดยเน้นการศึกษาเฉพาะบุคคลภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเป็นผู้ที่นำแนวคิดตัวแบบ CAP มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ เพื่อให้โครงการนี้สามารถดำเนินไปได้โดยเกิดการยอมรับของชุมชน

### 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการนำตัวแบบ CAP มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหาและวิธีการแก้ไขในการดำเนินการโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

### 1.3 ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงขั้นตอนในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP และผลในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด
2. ทราบถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพของเสียวรวม
3. เป็นข้อมูลและแนวทางสำหรับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด และองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่สนใจการนำตัวแบบ CAP ไปประยุกต์ใช้ในโครงการต่างๆ