

การออกแบบองค์กร กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือ
แอดมิ ORGANIZATION DESIGN A CASE STUDY : WOOD FURNITURE
MANUFACTURINGS IN ACME GROUP



โดย
นายขวัญเอก ศรีวรรณสุนทรณ์

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2550

การศึกษาอิสระ การออกแบบองค์กร กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือ
แอดมิ
Organization Design A Case Study : Wood Furniture
Manufacturings in ACME Group

ชื่อนักศึกษา นายขวัญเอก ศรีวรรณสุนทรณ์

รหัสประจำตัว 486011

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2549

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2550

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ

อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)

กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)

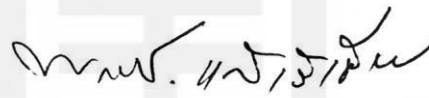
กรรมการ
(อาจารย์เจริญรัตน์ เบญจรัตน์ภรณ์)

กรรมการ
(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาอิสระ การออกแบบองค์กร กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือ
แอมมิ
Organization Design A Case Study : Wood Furniture
Manufacturings in ACME Group

ชื่อนักศึกษา นายขวัญเอก ศรีวรรณนุสรณ์
รหัสประจำตัว 486011
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2549

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2550



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ



อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถาพร ปิ่นเจริญ)



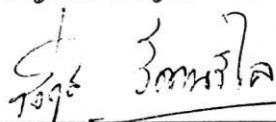
กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)



กรรมการ

(อาจารย์เจริญรัตน์ เบนญรัตน์ภรณ์)



กรรมการ

(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาอิสระ	การออกแบบองค์กร กรณีศึกษา : โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ Organization Design A Case Study : Wood Furniture Manufacturings in ACME Group
ชื่อนักศึกษา	นายขวัญเอก ศิริวรรณนุสรณ์
รหัสประจำตัว	486011
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นการศึกษารูปแบบโครงสร้างองค์กร ของ โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา ข้อจำกัด แนวโน้มด้านอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ในปัจจุบัน และการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยปัญหาที่พบในปัจจุบันจากข้อมูลเบื้องต้น จะเห็นว่าอัตราส่วนจำนวนพนักงานแผนกผลิตต่อจำนวนพนักงานสนับสนุนในแต่ละโรงงานในเครือแอดมิมี้อัตราส่วนที่แตกต่างกันมาก ซึ่งคาดว่ามีผลมาจากการจัดวางโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรซึ่งแสดงออกในรูปแบบของอัตราส่วนยอดการผลิตต่อจำนวนพนักงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก ทั้งที่เป็นโรงงานในเครือบริษัทเดียวกัน และมีการผลิตสินค้าที่คล้ายคลึงกัน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย การสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In – Depth Interview) กลุ่มประชากรคือผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอดมิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กร และมีอำนาจตัดสินใจในการวางผังองค์กร และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยการทำให้ Case by Case Analysis โดยการถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการทำ Cross Case Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Five Force Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และประเมินผล โดยผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพขององค์กร โดยโรงงานอุตสาหกรรมผลิต

เฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ ส่วนใหญ่ยังมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความไม่ชัดเจนของนโยบายจากส่วนกลาง สภาวะเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่ยังผันผวน รวมไปถึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน และขาดการอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลต่อข้อจำกัดในการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จึงควรมีการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยการใช้ศักยภาพของเครือข่ายอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ในหลายจุด ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรอุปกรณ์ รวมไปถึงการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ และเทคนิคในด้านการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ระหว่างองค์กร โดยการจัดตั้งแผนกซึ่งเป็นศูนย์กลาง เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายคงที่ซึ่งเกิดจากการจ้างพนักงานของแต่ละโรงงานมาทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน และควรมีการวางโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต รองรับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในอุตสาหกรรมฯ การวางโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมจุดแข็ง และโอกาส รวมไปถึงการลด และกำจัดจุดอ่อน และอุปสรรคที่มีต่อไปในอนาคต เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาระดับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาพร ปิ่นเจริญ ซึ่งได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ จนทำให้การศึกษาระดับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเครือแอดมิ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งที่เกี่ยวกับการศึกษาใน ครั้งนี้ และนอกเหนือจากการศึกษาที่จะเป็นประโยชน์นำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานต่อไป และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติและ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ให้คำแนะนำสั่งสอน ตลอดระยะเวลาที่ผู้ทำการศึกษาได้ ศึกษาในสถาบันแห่งนี้

ขอขอบคณนัักศึกษาปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจรุ่นพี่ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ แนวทาง ปฏิบัติ และการแก้ไข ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในช่วงที่ทำการศึกษา และช่วงที่ทำการวิจัย

ขอขอบคณนัักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 9 ทุกท่านที่ให้ ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ให้การศึกษาระดับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ รวมทั้งทุกคนในครอบครัว ที่ได้ให้ ทั้งความรัก ความห่วงใย อันเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด

ขวัญเอก ศิริวรรณนุสรณ์

สารบัญ

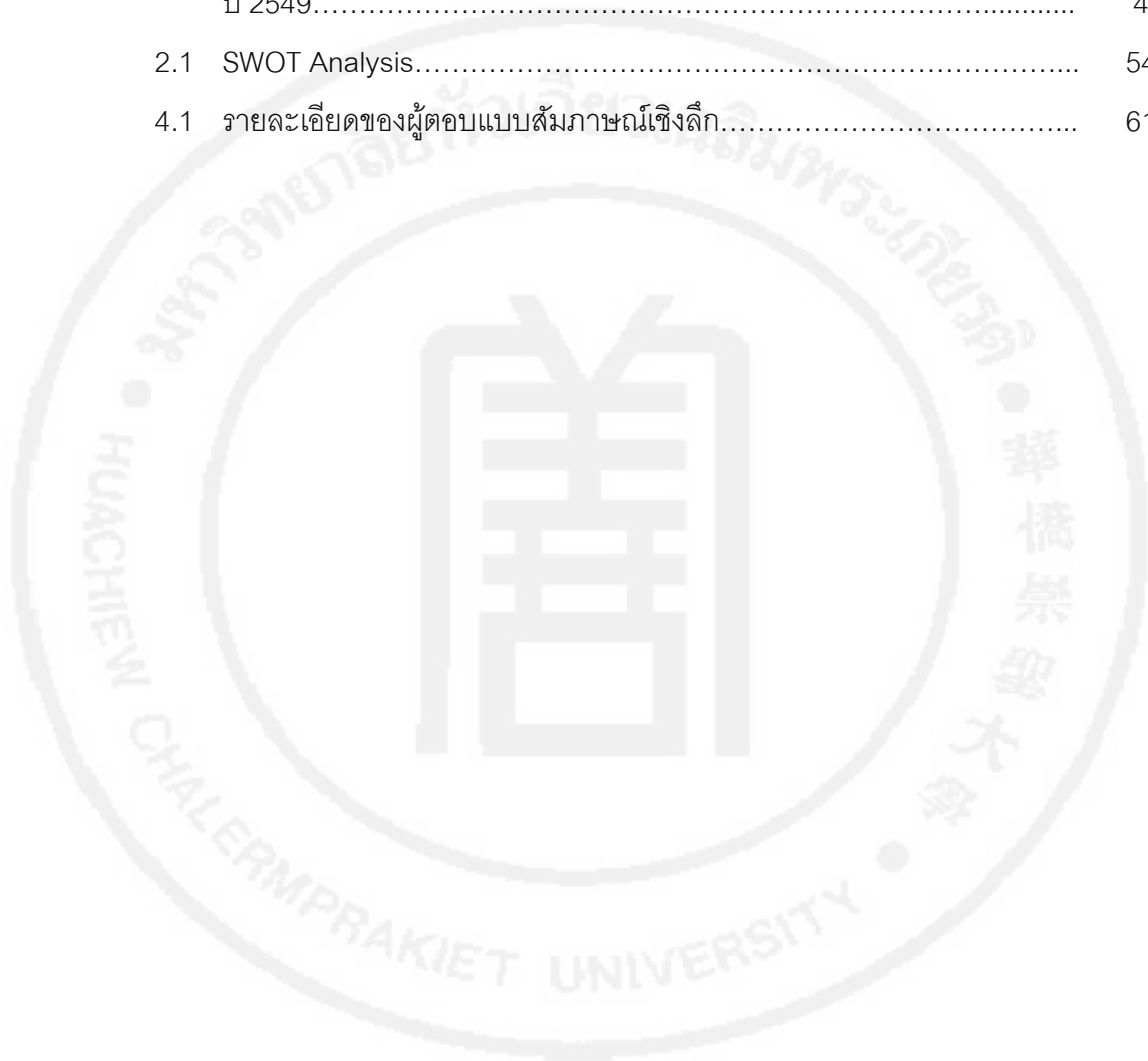
	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญแผนภูมิ.....	(7)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	6
1.3 ขอบเขตในการศึกษา.....	6
1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	7
1.5 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา.....	8
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure).....	10
2.2 ความรู้เบื้องต้นในการออกแบบ และการจัดองค์การ.....	14
2.3 การบริหารและการจัดการ (Administration and Management).....	16
2.4 แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ.....	19
2.5 หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions).....	37
2.6 การจัดองค์การ (Organizing).....	41
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์..	48
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT.....	52
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
2.10 สมมุติฐานในการศึกษา.....	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. ระเบียบวิธีการศึกษา	
3.1 วิธีการศึกษา.....	56
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	58
3.3 การตรวจสอบงานวิจัย.....	59
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	59
4. ผลการศึกษา	
4.1 การวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis).....	62
4.2 การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรม (Five Force Analysis).....	73
4.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)....	77
5. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	83
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	86
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก	
ผนวก ก. แบบขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ระดับผู้บริหาร.....	92
ผนวก ข. แบบแสดงการตอบรับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ระดับ ผู้บริหาร.....	94
ผนวก ค. แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ระดับผู้บริหารระดับสูง.....	95
ผนวก ง. แบบฟอร์มแสดงความยินยอมในการเข้าสัมภาษณ์.....	99
ผนวก จ. Cross Case Analysis.....	100
ผนวก ฉ. ผังโครงสร้างองค์กร โรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิปี 2549.....	103
ประวัติผู้เขียน.....	108

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	รายงานข้อมูลยอดผลิตของโรงงานในเครือแควคมิ ปี 2549.....	2
1.2	เปรียบเทียบประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลของโรงงานในเครือแควคมิ ปี 2549.....	4
2.1	SWOT Analysis.....	54
4.1	รายละเอียดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	61



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	เปรียบเทียบยอดการผลิตเฉลี่ยต่อเดือน จำแนกตามโรงงาน ปี 2549.....	3
1.2	เปรียบเทียบมูลค่ายอดขายรวมทุกโรงงาน จำแนกตามเดือน ปี 2549.....	3
1.3	เปรียบเทียบอัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวันต่อรายเดือน และ จำนวน พนักงานผลิตต่อพนักงานสนับสนุนจำแนกตามโรงงาน ปี 2549.....	4
1.4	เปรียบเทียบมูลค่าการผลิตเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงานรวม จำแนกตาม โรงงาน ปี 2549.....	5
2.1	โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure).....	10
2.2	โครงสร้างองค์การตามแผนก หรือประเภทสินค้า (Divisional Organization Structure).....	11
2.3	โครงสร้างองค์การแบบผสม (Hybrid Organization Structure).....	12
2.4	โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure).....	13
2.5	ตัวแบบ 5 พลังของการแข่งขัน (Five-Force Model of Competition).....	48

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

บริษัทอุตสาหกรรมแอมคมิ จำกัด เปิดดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2518 โดยมีคุณชวลิต ทูตพานิช เป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งขึ้น ณ. เลขที่ 99 ซอย ร่วมมิตร ถนนนนทรี แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร ช่วงแรกมีพนักงาน 70 คน ผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนโดยใช้วัตถุดิบภายในประเทศ ได้แก่ ไม้สัก ไม้ประดู่ และไม้ยางพารา

บริษัทได้ขยายกิจการ โดยการขยายตลาด และกำลังการผลิตด้านเฟอร์นิเจอร์เพิ่มขึ้น และพยายาม ปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดียิ่งขึ้น และเข้าร่วมกิจกรรมกับศูนย์บริการเพื่อการส่งออกกรมพาณิชย์สัมพันธ์ในการร่วมแสดงสินค้าทั้งภายในและต่างประเทศ

บริษัทได้รับอนุมัติจากกรมศุลกากรจัดตั้งเป็นคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภทโรงงานผลิตสินค้า อีกทั้งได้รับการคัดเลือกจากกรมพาณิชย์สัมพันธ์ให้เป็น "ผู้ส่งออกเชื่อถือได้" และมีห้องแสดงสินค้าถาวรประจำกรมพาณิชย์สัมพันธ์

บริษัทได้รับใบรับรองระบบมาตรฐาน ISO-9001 จากบริษัท SGS จากการทุ่มเทในการดำเนินกิจการดังกล่าวส่งผลให้บริษัทมีชื่อเสียงในการส่งออกและมีลูกค้ามากขึ้น บริษัทจึงได้ขยายโรงงานแห่งใหม่ขึ้น เมื่อ เดือน พฤศจิกายน 2532 โดยย้ายมาตั้งอยู่บน ถ.บางนา-ตราด กม.ที่ 35 เนื้อที่ประมาณ 60 ไร่ บนพื้นที่ปัจจุบันนี้ ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 3,000 คน และมีการส่งออกสินค้าไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ได้แก่ ญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย

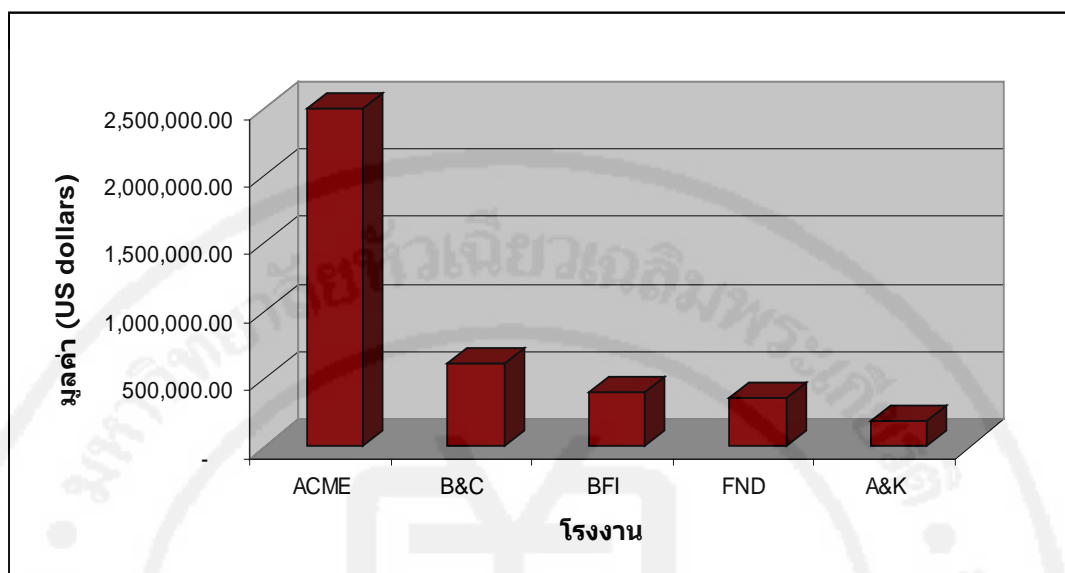
ตารางที่ 1.1
รายงานข้อมูลยอดผลิตของโรงงานในเครือแอดมิ ปี 2549

มูลค่าการผลิตหน่วยเป็น US dollars

Month	ACME	B&C	BFI	FND	A&K
Jan	2,500,000	620,000	380,000	600,000	160,000
Feb	2,800,000	520,000	414,000	400,000	210,000
Mar	2,800,000	450,000	479,000	250,000	190,000
Apr	2,800,000	300,000	380,000	300,000	150,000
May	2,800,000	720,000	390,000	450,000	150,000
Jun	2,800,000	700,000	280,000	400,000	220,000
Jul	1,400,000	650,000	310,000	350,000	220,000
Aug	2,400,000	600,000	450,000	400,000	250,000
Sep	2,400,000	700,000	430,000	500,000	220,000
Oct	2,800,000	700,000	430,000	300,000	220,000
Nov	2,400,000	750,000	460,000	200,000	150,000
Dec	2,000,000	700,000	410,000	200,000	180,000
Total	29,900,000	7,410,000	4,813,000	4,350,000	2,320,000
Average	2,491,667	617,500	401,083	362,500	193,333

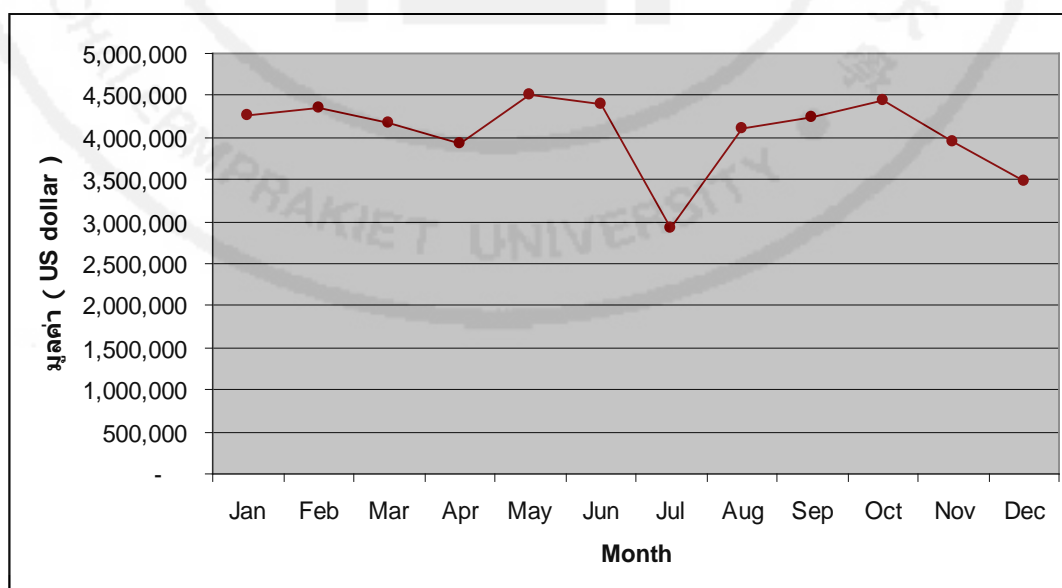
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอดมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

แผนภูมิที่ 1.1
เปรียบเทียบยอดการผลิตเฉลี่ยต่อเดือน จำแนกตามโรงงาน ปี 2549



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอดมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

แผนภูมิที่ 1.2
เปรียบเทียบมูลค่ายอดขายรวมทุกโรงงาน จำแนกตามเดือน ปี 2549



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอดมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

ตารางที่ 1.2

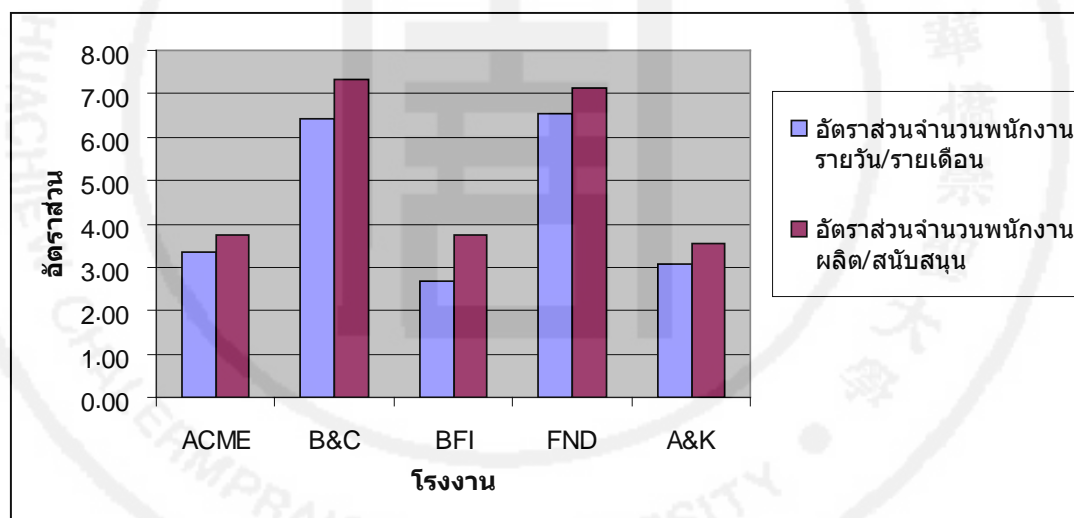
เปรียบเทียบประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลของโรงงานในเครือแอมมิ ปี 2549

หัวข้อเปรียบเทียบรายชื่อโรงงาน	ACME	B&C	BFI	FND	A&K
อัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวัน/รายเดือน	3.35	6.44	2.69	6.56	3.08
อัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิต/สนับสนุน	3.76	7.34	3.74	7.13	3.56
ยอดผลิต(US\$)/จำนวนพนักงานรวม	1,560.22	1,620.00	1,839.83	1,115.38	986.39

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอมมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

แผนภูมิที่ 1.3

เปรียบเทียบอัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวันต่อรายเดือน และจำนวนพนักงานผลิตต่อพนักงานสนับสนุนจำแนกตามโรงงาน ปี 2549



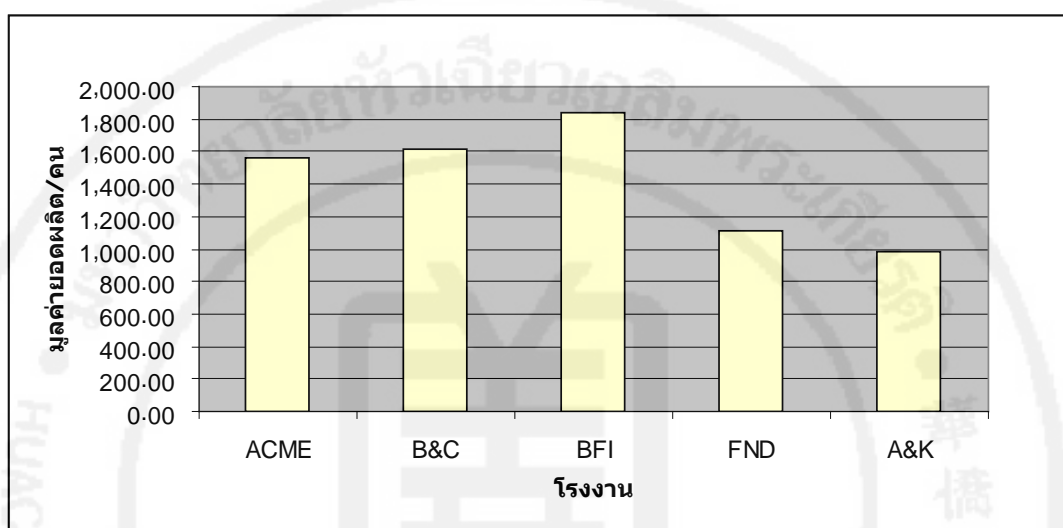
ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอมมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

จากแผนภูมิที่ 1.3 แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวันต่อรายเดือน มีความสัมพันธ์กับอัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิตต่อพนักงานสนับสนุนในแนวทางที่แปรผันตามกัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าพนักงานผลิตส่วนใหญ่คือพนักงานรายวัน และจากแผนภูมิที่ 1.4 แสดงให้เห็นว่าแม้โรงงาน ACME จะมียอดการผลิตที่สูงที่สุดในเครือ แต่กลับมีประสิทธิภาพการผลิตโดยเปรียบเทียบจากมูลค่าการผลิตต่อจำนวนพนักงานรวม ที่น้อยกว่าโรงงาน B&C และ BFI ซึ่งมียอด

การผลิตที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นว่าโรงงาน ACME ยังใช้ประโยชน์จาก Economies of Scale ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจมีผลมาจากการวางโครงสร้างองค์กรที่ไม่ดีเพียงพอ

แผนภูมิที่ 1.4

เปรียบเทียบมูลค่าการผลิตเฉลี่ยต่อจำนวนพนักงานรวม จำแนกตามโรงงาน ปี 2549



ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลาง สำนักงานใหญ่เครือแอดมิ ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2550

ถึงแม้ทางบริษัทอุตสาหกรรมแอดมิ จำกัด จะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา แต่จากการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงมีบริษัทซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมในเครือจำนวนหลายโรง ซึ่งมียอดการผลิตที่แตกต่างกันมากตาม แผนภูมิที่ 1.1 มีสถานที่ตั้ง จำนวนพนักงาน ประเภทของสินค้าที่แตกต่างกัน และจากข้อมูลการผลิตใน ตารางที่ 1.1 รวมถึงข้อมูลเปรียบเทียบประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลใน ตารางที่ 1.2 แผนภูมิที่ 1.3 และแผนภูมิที่ 1.4 แต่ละโรงงานมีประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันมาก แสดงให้เห็นว่าโรงงานในเครือแอดมิ ยังมีการจัดรูปแบบขององค์กรที่ไม่เป็นมาตรฐาน และยังขาดประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นจากแผนภูมิที่ 1.2 จะเห็นได้ว่า ยอดขายรวมทุกโรงงานในเครือแอดมิ มีช่วงการเปลี่ยนแปลงที่มาก และเปลี่ยนแปลงในอัตราที่สูง และจากการที่โรงงานผลิตในเครือแอดมิ มีนโยบายการผลิตแบบ “ผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า” (Make to Order) จึงมียอดผลิตที่ผันแปรตามคำสั่งซื้อลูกค้า จึงควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับอัตราการผลิตที่เปลี่ยนแปลงที่สูง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระผมจึงได้มีการจัดทำ

รายงานการศึกษาการจัดรูปแบบองค์กรของเครือ แอคมิ จำกัด เพื่อปรับปรุง และพัฒนารูปแบบขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น และสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในส่วนของโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ผู้อ่านงานวิจัยสามารถดูข้อมูลโครงสร้างองค์กรปัจจุบันได้ใน ภาคผนวก ฉ. หน้า 105-109

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความเหมาะสมในการจัดรูปแบบองค์กรของ Acme Group
2. เพื่อศึกษา และจัดรูปแบบองค์กรให้สามารถใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อศึกษาการจัดรูปแบบองค์กรให้ยืดหยุ่น และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่เข้ามากระทบกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษาเรื่องการจัดรูปแบบองค์กรฉบับนี้ ได้ศึกษาครอบคลุม โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ของบริษัทในเครือ แอคมิ ทั้งหมดจำนวน 5 โรงงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. บริษัท เบสท์เฟิร์น อินดัสทรี จำกัด (BEST FURN INDUSTRIES COMPANY LIMITED)
2. บริษัท แอคมิ อินดัสทรี จำกัด (ACME INDUSTRIES COMPANY LIMITED)
3. บริษัท เอ แอนด์ เค จำกัด (A & K COMPANY LIMITED)
4. บริษัท เฟอร์นิเดียร์ จำกัด (FURNIDEA COMPANY LIMITED)
5. บริษัท บี แอนด์ ซี อินดัสทรี จำกัด (B & C INDUSTRIES COMPANY LIMITED)

ซึ่งทั้ง 5 โรงงาน มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของจังหวัดสมุทรปราการ ใกล้กับถนน บางนา-ตราด

1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ตัวแปรต้น : ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ โดยเกี่ยวข้องกับบทวิเคราะห์ และบทสัมภาษณ์ของบุคคลเชิงลึก (In-Depth Interviews) ของระดับผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของโรงงานในเครือแอดมิ

- ผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้
- ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ

ตัวแปรตาม

- แนวคิด และกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านการใช้ทรัพยากรบุคคล และความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

1.5 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่สุดในแต่ละองค์กร ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจในการวางโครงสร้างองค์กร รวมถึงปรับเปลี่ยนตามแนวนโยบาย และกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร

โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ คือ โรงงานในเครือแอดมิซึ่งสินค้าหลักที่ผลิตคือเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยมีตัวย่อเป็นตัวแทนแต่ละโรงงานดังนี้

- | | | |
|--------------------------------------|---------------|------|
| - บริษัท เบสท์เฟิร์น อินดัสทรี จำกัด | แทนด้วยตัวย่อ | BFI |
| - บริษัท แอดมิ อินดัสทรี จำกัด | แทนด้วยตัวย่อ | ACME |
| - บริษัท เอ แอนด์ เค จำกัด | แทนด้วยตัวย่อ | A&K |
| - บริษัท เฟอร์นิเจอร์ จำกัด | แทนด้วยตัวย่อ | FND |
| - บริษัท บี แอนด์ ซี อินดัสทรี จำกัด | แทนด้วยตัวย่อ | B&C |

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การจัดรูปแบบองค์กรอย่างเหมาะสมกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยเฉพาะบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ
2. การจัดรูปแบบองค์กร และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดของโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยเฉพาะบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ
3. การจัดรูปแบบองค์กรที่ยืดหยุ่น และสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ที่เข้ามากระทบกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษด้วยตนเองเรื่อง “การจัดรูปแบบองค์กร กรณีศึกษา โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือ แอคมิ” เล่มนี้เป็นการศึกษาโครงสร้างองค์การในปัจจุบันของเครือแอคมิ รวมถึงการเปรียบเทียบการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลของบริษัทในเครือแอคมิ และการเสนอแนะแนวคิดของการจัดรูปแบบองค์การให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure)
2. ความรู้เบื้องต้นในการออกแบบ และการจัดองค์การ
3. การบริหารและการจัดการ (Administration and Management)
4. แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ
5. หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions)
6. การจัดองค์การ (Organizing)
7. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์
8. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
10. สมมุติฐานในการศึกษา

2.1 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

2.1.1 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure)

เป็นการจัดแผนกงานตามหน้าที่ โดยรวมกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะงาน และใช้ทักษะความรู้ความชำนาญเหมือนกันไว้ด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 2.1

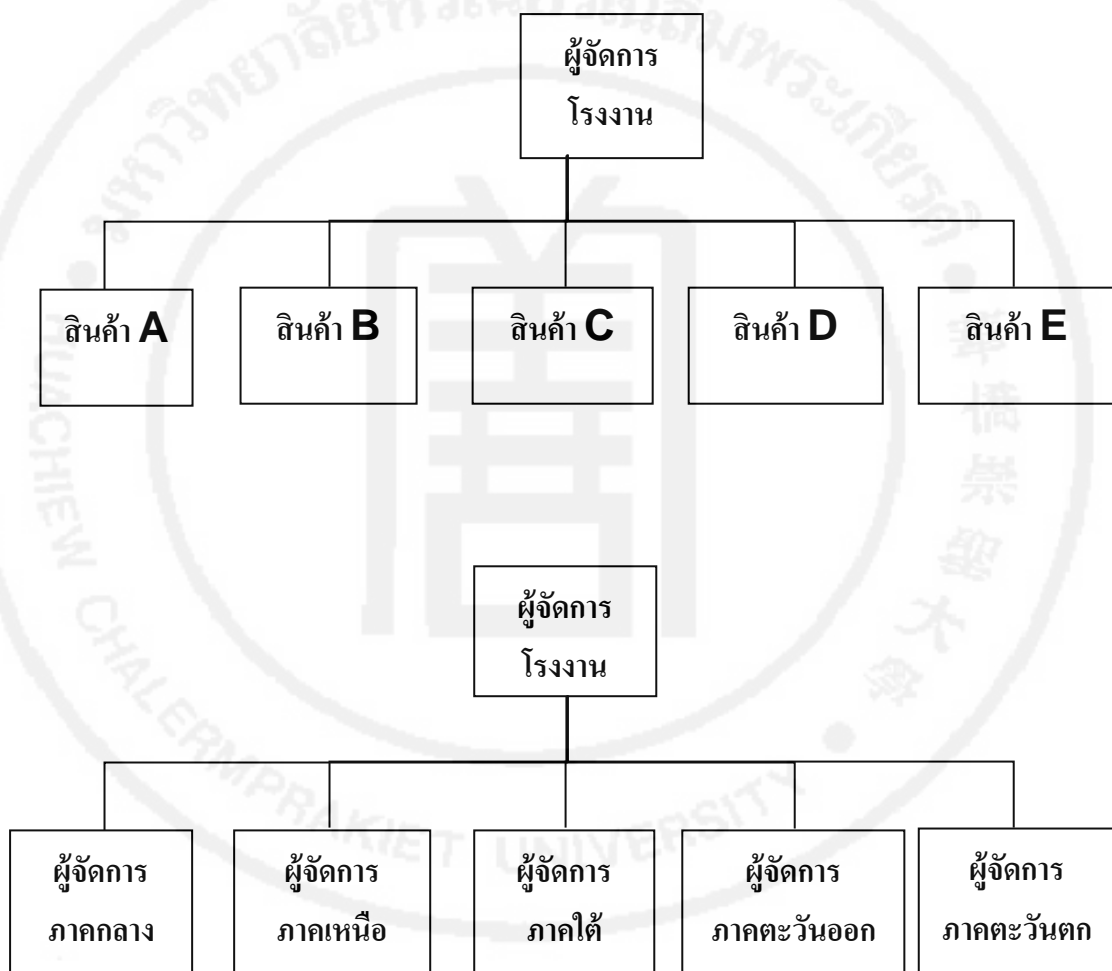


2.1.2 โครงสร้างองค์การตามแผนก หรือประเภทสินค้า (Divisional Organization Structure)

เป็นการรวมกลุ่มพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญต่างกัน เพื่อทำงาน และรับผิดชอบงานร่วมกัน โดยจัดโครงสร้างตามประเภทสินค้า พื้นที่ ประเภทลูกค้า และช่วงเวลา ดังแผนภูมิที่ 2.2

แผนภูมิที่ 2.2

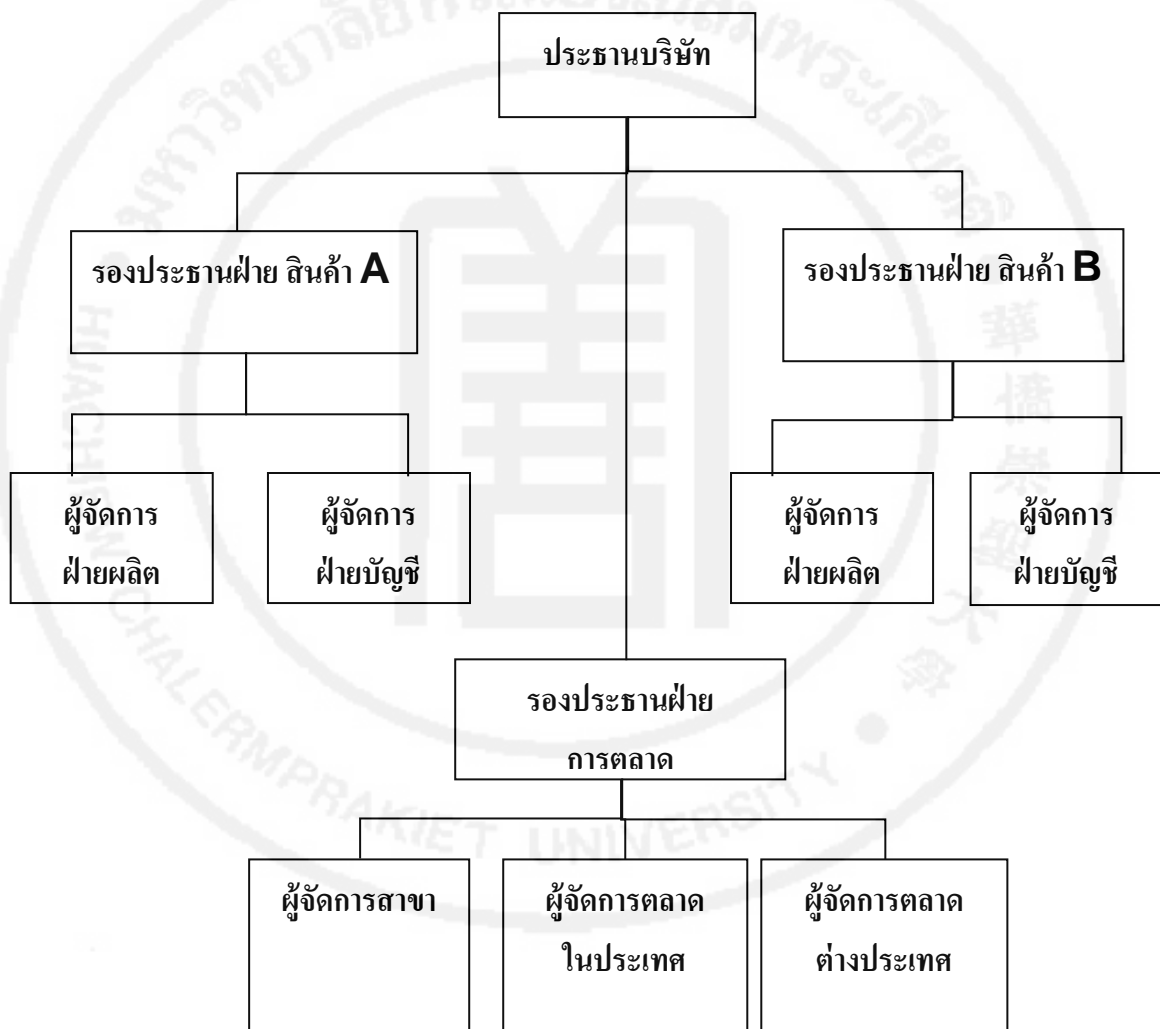
โครงสร้างองค์การตามแผนก หรือประเภทสินค้า



2.1.3 โครงสร้างองค์การแบบผสม (Hybrid Organization Structure)

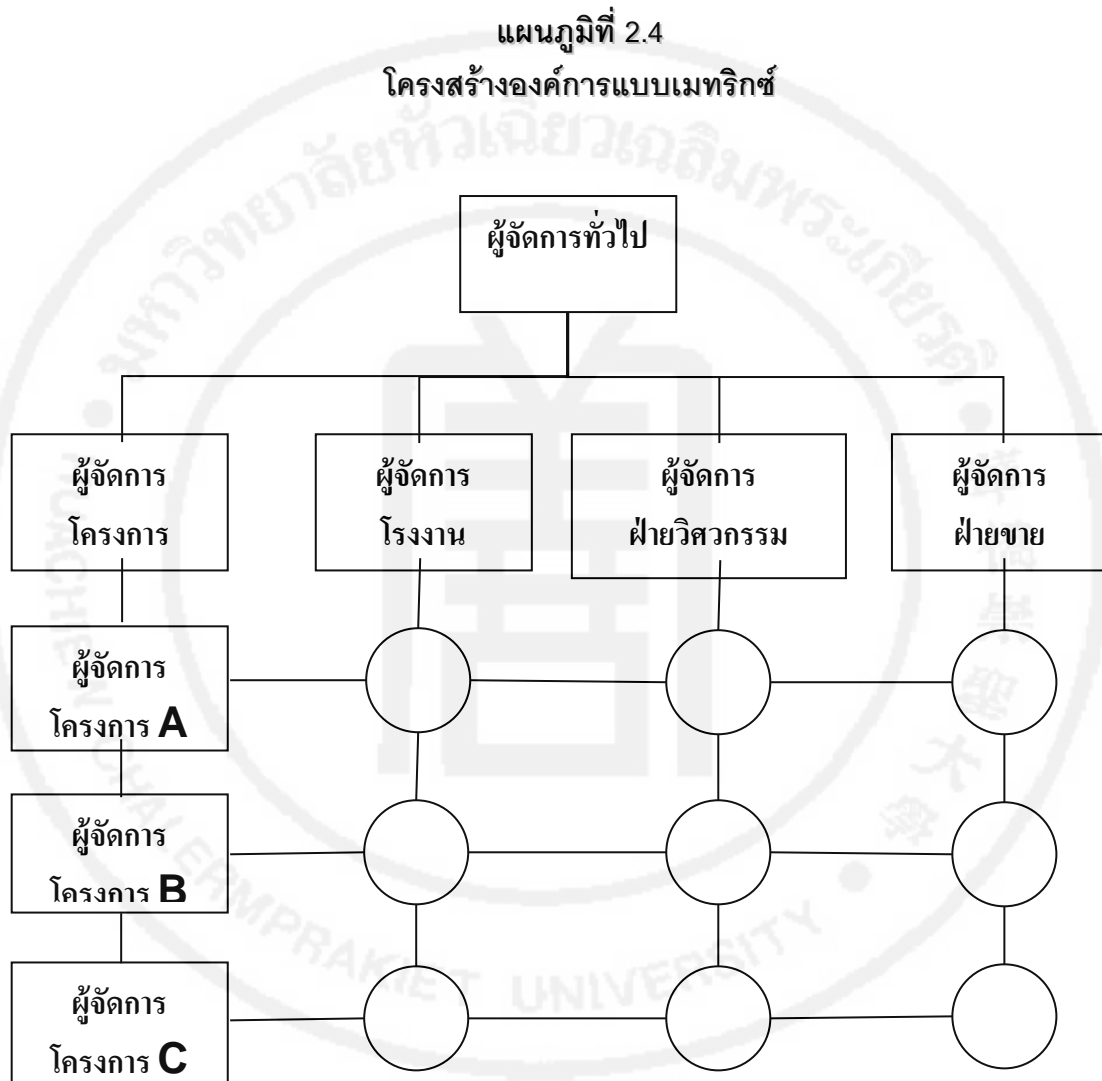
เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรโดยผสมผสานระหว่าง Functional Structures และ Divisional Structures ไว้ภายในองค์กรเดียวกัน ดังแผนภูมิที่ 2.3

แผนภูมิที่ 2.3
โครงสร้างองค์การแบบผสม



2.1.4 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization Structure)

เป็นโครงสร้างซึ่งประกอบด้วย Functional Structures เป็นโครงสร้างถาวรขององค์กร และได้มีโครงสร้างพิเศษตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ โดยได้รับความช่วยเหลือจากแผนกงานตามหน้าที่ ดังแผนภูมิที่ 2.4



2.2 ความรู้เบื้องต้นในการออกแบบ และการจัดการ

2.2.1 ความหมายขององค์การ

องค์การ หมายถึง

1. การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีจุดหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรม หรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ
3. เพื่อแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

2.2.2 สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การ

สาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้ต้องมีองค์การแพร่หลายโดยทั่วไปในสังคมมนุษย์นั้น เพราะเหตุ 2 ประการ ที่เป็นข้อเท็จจริง คือ

2.2.2.1 **มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ** ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่อยากมีการกินดีอยู่ดียิ่งขึ้นไปกว่าแต่ก่อน

2.2.2.2 **มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิด** ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยลำพัง

2.2.3 ประโยชน์ขององค์การ

องค์การทั้งหลายต่างก็เกิดขึ้นมาเพื่อสนองประโยชน์ต่อมนุษย์ในประการสำคัญ 2 ประการ คือ

2.2.3.1 **การตอบสนองความต้องการทางสังคม** มนุษย์มีความต้องการทางสังคม (Social needs) ขอบหาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นองค์การจำนวนไม่น้อยเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ องค์การจะเป็นแหล่งที่สามารถสร้างประโยชน์และให้ความพอใจทางจิตใจแก่สมาชิกของตน เช่น องค์การศาสนา สโมสร หรือองค์การสาธารณกุศลต่าง ๆ กลุ่มอาสาสมัคร เป็นต้น

2.2.3.2 **การตอบสนองความต้องการทางวัตถุ** องค์การเกิดขึ้นมาก็เพื่อช่วยแก้ไขข้อจำกัดของมนุษย์แต่ละคน

2.2.4 การจำแนกประเภทองค์กร

2.2.4.1 การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร สมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. องค์กรทางธุรกิจ ได้แก่ องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. องค์กรเพื่อการบริการ ได้แก่ องค์กรที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น
4. องค์กรเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ เป็นต้น

2.2.4.2 การจำแนกองค์กรโดยยึดโครงสร้าง

1. องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์กรรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์กร และการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์กรประเภทนี้ทั้งสิ้น
2. องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์กรที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์กรแบบนี้เรียกว่า องค์กรรูปนัย หรือ องค์กรนอกแบบ เช่น ชมรมต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.4.3 การจำแนกองค์กรโดยยึดการกำเนิด

1. องค์กรแบบปฐมภูมิ (Primary Organization) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยใจสมัคร ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้นโดย องค์กรแบบปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

2. องค์การแบบมัธยภูมิ (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

2.3 การบริหารและการจัดการ (Administration and Management)

2.3.1 ความหมายของการบริหาร กับ การจัดการ

การบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารงานใด ๆ ขององค์การที่ไม่ต้องการกำไร โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จโดยมิได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ คำว่า Administration จึงมักใช้ในองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร

การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารใด ๆ ขององค์การที่ต้องการหากำไร โดยผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้ คำว่า Management จึงมักใช้ในองค์การธุรกิจหรือองค์การที่มุ่งผลกำไร การดำเนินงานโดยตรง ส่วน Administration จะหมายถึง การบริหารงานระดับสูง ระดับการกำหนดนโยบาย การวางแผน

2.3.2 องค์ประกอบการบริหาร

2.3.2.1 วัตถุประสงค์ที่แน่นอน (Objectives) กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะบริหาร การดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

2.3.2.2 ทรัพยากรในการบริหาร (Resources) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุประสงค์และเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารสามารถแบ่งแยกได้เป็น 4 ประเภท หรือเรียกย่อ ๆ ว่า 4 M คือ

- (1) มนุษย์ (Man)
- (2) เงิน (Money)
- (3) วัสดุเครื่องใช้ (Material) และ

(4) ความสามารถในการจัดการ (Management)

2.3.2.3 มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประเภtdังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและจะต้องมีการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำเอาปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

2.3.3 ความสำเร็จของการบริหาร

ในการนำเอาปัจจัยในการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การนั้น ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จในการบริหารให้เกิดขึ้น 2 ทางคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ

สำหรับคำว่า "ประสิทธิภาพ" คือ การสามารถสร้างผลสำเร็จออกมาโดยที่ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป หรือพูดง่าย ๆ คือ การวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายนั่นเอง แต่คำว่าประสิทธิผล คือ เป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปล่า แต่จะไม่มีกรณีสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด

2.3.4 ชนิดของผู้บริหาร

การแยกพิจารณาให้เห็นถึงผู้บริหารชนิดต่าง ๆ ที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อช่วยให้เห็นชัดถึงความแตกต่างของผู้บริหารแต่ละชนิดจะแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ตามความจำเป็นของงานตามประเภทขององค์การ แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารก็เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการทำให้งานขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยประสานให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน

2.3.4.1 ผู้บริหารฝ่ายสนับสนุนและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติ

ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติ (Line Managers) คือ ผู้บริหารในสายงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การขาย รวมตลอดจนถึงผลกำไรด้วย แต่สำหรับผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (Staff Managers) หมายถึง ผู้บริหารในสายงานรองที่เป็นด้านเทคนิค วิชาการหรือสนับสนุน ต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตการขายโดยตรง

2.3.4.2 ผู้บริหารตามหน้าที่งานและและผู้บริหารทั่วไป

ผู้บริหารตามหน้าที่งาน (Functional Managers) เป็นนักบริหารที่มีขอบเขตรับผิดชอบงานเฉพาะบางด้าน เช่น ด้านการเงิน การตลาด การผลิต เป็นต้น แต่ผู้บริหารทั่วไป (General Managers) หมายถึง ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่องานขององค์การที่ยุ่งยากกว่า โดยเป็นหน้าที่รวม ๆ เช่น ผู้จัดการทั่วไปห้างสรรพสินค้า

2.3.4.3 ผู้บริหารและผู้จัดการ

ผู้บริหาร (Administrators) เป็นชื่อเรียกผู้บริหารที่ทำงานในภาคราชการ และในองค์การที่มีได้มุ่งหวังกำไร สำหรับคำว่า ผู้จัดการ (Managers) ใช้กับผู้บริหารของภาคธุรกิจเอกชน เป็นการเฉพาะ

2.3.4.4 ผู้บริหารกับผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ใช้เรียกบุคคลที่ซึ่งเริ่มต้นธุรกิจใหม่ เป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเองตั้งแต่แรกเริ่ม จึงถือว่าเป็นผู้บริหารด้วยในตัว

2.3.5 ทักษะของผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และให้งานประสบความสำเร็จ การบริหารเป็นเรื่องสลับซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ และใช้ศิลปะ เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นด้วย

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการดังนี้

- ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)
- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
- ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

2.3.5.1 ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เพราะผู้บริหารระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมช่างเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งอาจจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานเองในบางกรณี

2.3.5.2 **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดีและสร้างความจงรักภักดีที่ดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

2.3.5.3 **ทักษะด้านความคิด** หรือความคิดรวบยอด มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจขอบข่ายของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ไขและตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีความชำนาญในการวางแผน สั่งการ ควบคุม และสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มาก สำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะนี้น้อยลงตามลำดับ

2.4 แนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ

แนวความคิด (Concepts) หมายถึง การสรุปและจัดระเบียบเรื่องราวจากรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อวางเป็นหลักการ การมีแนวความคิดเป็นสิ่งยึดถืออยู่ตลอดเวลา จึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะได้มีการพัฒนาต่อไปอีก เพื่อให้เป็นหลัก (Principles) และทฤษฎี (Theory) ได้ในที่สุด

สำหรับความหมายของคำว่า "**ทฤษฎี**" นั้น หมายถึง ความรู้ที่เกิดมาจากการรวบรวมแนวความคิดและหลักการต่าง ๆ ให้เป็นกลุ่มก้อน และสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมา ทฤษฎีใด ๆ ก็ตามที่ตั้งขึ้นมานั้น จะมีขอบเขตกว้างกว่าที่จะคลุมถึงการจัดจำแนกหลักการและแนวความคิดประเภทเดียวกันเอาไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่หนึ่งนั่นเอง

ดังนั้น คำว่า **ทฤษฎีการบริหาร** จึงน่าจะหมายถึง การพยายามสรุปความและจัดระเบียบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นทั้งแนวความคิดและหลักการต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบ และในการศึกษาวิเคราะห์เรื่องราวทางการบริหารก่อนทุกครั้ง ควบคู่กับการชี้ให้เห็นชัดถึงหลักการต่าง ๆ ทางการบริหารที่เป็นส่วนประกอบภายใต้ละแนวความคิดเสมอ จะสามารถตามทันถึงภาวะปัจจุบันที่กำลังอยู่ในยุคของการพยายามค้นคว้า เพื่อหาวิธีสรุปเป็นทฤษฎีใหม่ โดยวิธีเช่นนี้ย่อมจะเป็นสิ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดผลดี ประการสำคัญคือ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมีกรอบที่สมบูรณ์ที่จะมีโอกาส

นำเอาทั้งแนวความคิด หลักการต่าง ๆ และทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ครบถ้วน และเกิดผลดีในแง่ของการปฏิบัติมากที่สุด

แนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นมา ตามประวัติความเป็นมาจากพื้นฐานความคิดที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัย ได้มีการวิวัฒนาการเรื่อยมาตามลำดับ ตามวิธีการศึกษาต่าง ๆ แนวความคิดทางการจัดการ ใหญ่ ๆ 3 แนวความคิดการ คือ

2.4.1 แนวคิดการจัดการสมัยเดิม (The Classical Approach)

2.4.1.1 การจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management)

แนวความคิดการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดย Frederick W. Taylor "บิดาแห่งการจัดการที่มีหลักเกณฑ์" ซึ่งเป็นผู้ต้นคิดสำคัญในการวางหลักการ และทฤษฎีการจัดการที่ถูกตั้งขึ้นเป็นครั้งแรก จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานด้านการผลิตในระดับโรงงานเป็นครั้งแรกนั้น Taylor ได้ประกาศใช้หลักการต่าง ๆ (Principles) ที่เขาใช้ในการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า "การจัดการที่มีหลักเกณฑ์" (Scientific Management) ตามแนวความคิดของ Taylor เขาไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานของผู้บริหารในสมัยนั้น ที่ใช้วิธีการทำงานอย่างไม่มีหลักเกณฑ์

Taylor เชื่อว่า เป็นไปได้ที่จะกำหนดปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่เป็นการบีบบังคับต่อผู้ทำงานนั้น และการศึกษาเกี่ยวกับเวลาดังกล่าว จะเป็นไปโดยถูกต้อง และมีหลักเกณฑ์มากที่สุด ในกรณีนี้ Taylor ได้ใช้วิธีการดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงานขึ้นหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการจับเวลา (Time)
2. การศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion) ในการทำงานเพื่อจะปรับปรุงวิธีการทำงาน
3. การแยกงานออกเป็นขั้นตอนต่างกัน เพื่อให้คนงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

จากการศึกษาเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน โดยการวิเคราะห์เวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ของ Taylor นั้น สำคัญสำคัญของแนวความคิดก็คือ

การเปลี่ยนจากความไม่มีประสิทธิภาพ อันสืบเนื่องมาจากวิธีปฏิบัติแบบไม่มีหลักเกณฑ์ มาเป็นความมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Methods) ที่กำหนดขึ้น โดยตัวผู้บริหารต้องเพิ่มความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีมากขึ้นกว่าเดิม

Taylor ได้ชี้ให้เห็นในด้านการวางแผน ได้แนะนำให้มีการแยกงานทางด้านการวางแผน ออกจากการกระทำหรืองานด้านปฏิบัติ (The Separation of Planning from Doing) และในด้านการควบคุม Taylor เรียกร้องให้มีการจัดองค์การสำหรับการควบคุมเสียใหม่ โดยให้มีการจัด ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานตามหน้าที่ (Functional Foremanship) ขึ้น

การจัดการที่หลักเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาโดย Taylor นี้ ทั้งหมดมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. ต้องมีความคิดค้นและกำหนด "วิธีที่ดีที่สุด" (One Best Way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกัน การจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จะต้องจ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด สำหรับส่วนที่เกินมาตรฐาน

2. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคน Taylor ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ Taylor ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกวิธีด้วย จึงปรากฏเป็นข้อแนะนำจากเขาว่า ในการคัดเลือกคนงาน (Selection) จะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ Taylor เชื่อว่าคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผล คนงานทุกคนจะเห็นถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

4. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดย Taylor มีความเชื่อว่า ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

จากหลักการต่าง ๆ ของ Taylor ข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นวิธีมีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทั้งในแง่ของการศึกษางาน การกำหนดมาตรฐานงานที่ต้องมีการทดลองและพิสูจน์ความจริงให้เห็นชัด ภารกิจหรืองานที่ทำจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของความพยายาม มาตรฐานและโดยเฉพาะวิธีทำงาน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การต้องรู้จักหาทางเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุด โดยวิธีการใช้กำลังความพยายามน้อยที่สุด ด้วยวิธีการจัดการสูญเสียและความด้อยประสิทธิภาพในระดับของการปฏิบัติการให้หมดสิ้นไป

แนวความคิด และหลักวิธีที่กล่าวมาทั้งหมดของ Taylor นี้ อาจกล่าวได้ว่าทำให้เกิดเป็นทฤษฎีการจัดการขึ้นมา เพราะได้มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น คือ

1. ได้มีปรัชญาใหม่ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนและงาน ซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ความรู้นี้หาใช่เป็นแต่เพียงเทคนิค หรือเครื่องมือย่อย ๆ ที่เอามาใช้ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้นไม่ หากแต่เป็นรากฐานของการเข้าใจถึงการจัดการและการจัดการต่าง ๆ อย่างมากมายอีกด้วย

2. บทบาทและภาระหน้าที่ที่ Taylor ได้ลงมือค้นคว้าเอง และนำมาปฏิบัติเป็นภาระของตนเองในฐานะที่เป็นผู้บริหารแบบใหม่ ที่กลายเป็นข้อแนะนำว่า งานวางแผนเป็นงานที่ต้องแยกออกจากงานด้านปฏิบัติ และผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการวางแผนการทำงาน แต่ขณะเดียวกันงานด้านการปฏิบัติจะเป็นงานของพนักงาน

Taylor แนะนำว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้น และมากขึ้นเรื่อย ๆ งานที่ผู้บริหารต้องทำนั้นเป็นงานอีกชนิดหนึ่ง คือ งานบริหาร ที่แยกออกจากงานด้านการปฏิบัติ และงานบริหารนี้ถือเป็นภารกิจและความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานทุกคน ที่จะละทิ้งหรือปัดไปให้พนักงานไม่ได้

2.4.1.2 การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General Principles of Management)

ทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol

Fayol มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative Sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล

Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดของตนไว้ดังนี้ คือ

1. เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions)

Fayol ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการงานว่า ประกอบด้วยหน้าที่ (Functions) ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ

Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้าน เทคนิควิธีการทำงาน นั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้นความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารชั้นสูงสุดยอด (Top Executive) ควรจะได้มีการอบรม (Training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

3. เกี่ยวกับหลักจัดการ (Management Principles)

Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ (Guides) สำหรับผู้บริหาร หลักต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้คือ

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

2. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) คือ ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้

เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถขจัดสาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Unity of Direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตามแผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

4. หลักของการธำรงไว้ซึ่งสายงาน (Scalar Chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

5. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นการงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

7. หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

8. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมากน้อยเพียงใดก็ยอมแล้วแต่กรณี

10. หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออาทรและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure) กล่าวว่่า ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

13. หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะให้ผู้น้อยได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

2.4.2 แนวความคิดการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Behavioral Approach)

การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

เหตุที่แรงงานได้รับความสนใจมากขึ้น ทำให้ความสนใจที่จะเข้าใจในตัวคนงานและความต้องการต่าง ๆ ของคนงานมีมากขึ้นเป็นพิเศษ และทำให้เกิดเรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ขึ้นมา โดยเฉพาะจากโครงการศึกษาที่โรงงาน "Hawthorne"

2.4.2.1 การทดลองที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorn Experiments)

การศึกษานี้เรียกว่า Hawthorn Study มีขึ้นที่บริษัท Western Electric Company ในชิคาโก ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 การทดลองดังกล่าวกระทำภายใต้ควบคุมของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

การศึกษาดังกล่าวนี้อเริ่มต้นด้วยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) กับประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในลักษณะที่ทำงาน ถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยต่อไปนี้

- ความเข้มของแสงสว่าง
- ระดับของอุณหภูมิ

■ และเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานอื่น ๆ

ผลจากการทดลองสรุปได้ว่า ปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (Social Norm of Group) เป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่ม การที่เราตัดปัจจัยที่เกี่ยวกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่มออกไปจากระบบ การบริหารองค์การตามความเชื่อแบบเก่า จะเป็นผลทำให้เราไม่อาจบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

ทฤษฎีของ Elton Mayo

Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งในขบวนการมนุษยสัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น

แนวความคิดของ Mayo จากการทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. ปทัสถานสังคม (ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิตมากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติกัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก
2. กลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูงใจและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้
3. การให้รางวัล และการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกัน และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้
4. การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ อย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษยสัมพันธ์จึง

เชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงานทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

สรุปได้ว่า Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของกลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก "ความรู้สึก" (Sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน

การจัดการแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences)

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หรือนักพฤติกรรมศาสตร์ เชื่อว่ามนุษย์มีเพียงแต่เป็นสัตว์เศรษฐกิจ มนุษย์ยังมีความต้องการทางสังคม มีความต้องการส่วนตัว และมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในการเข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์การ การใช้ปัจจัยทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวเป็นเครื่องจูงใจ จึงไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพต้องการทางสังคมมีความต้องการส่วนตัวและมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในการเข้ามาอยู่ร่วมกันลักษณะของความต้องการส่วนตัวของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อที่จะบำบัดความต้องการที่แตกต่างกันของมนุษย์ อันจะเป็นผลนำไปสู่ความพอใจในการทำงาน นำมาซึ่งความจงรักภักดีและความรู้สึว่าตนเองเสมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

การศึกษาของนักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ นำโดย Hugo Munsterberg ชาวเยอรมัน จึงมุ่งสนใจในรายละเอียดและคุณสมบัติของปัจจัยเหล่านี้

1. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (The Individual)
2. สมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ (Assumptions of Human Behavior)
3. พฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ (Group Behavior)
4. การจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors)

ก. ลักษณะเฉพาะของบุคคลในองค์การ (The Individual)

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีสมมติฐานในการศึกษาว่า "มนุษย์มีความแตกต่างกันในพฤติกรรมเป็นพื้นฐาน" การศึกษาพวกเขาจึงเป็นไปเพื่อพิสูจน์และสนับสนุนสมมติฐานดังกล่าว เช่น การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการอบรมเลี้ยงดูของมนุษย์ (Socialization) เพื่อชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เพราะการอบรมเลี้ยงดูในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป คือ

1. บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะของรูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง คำพูด มารยาท
2. การรับรู้ (Perception) การแปลความหมายของสิ่งที่ได้พบเห็น ผ่านกระบวนการภายในจิตใจ เช่น ความสำนึก ความนึกคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละคน
3. ทักษะคติ (Attitude) ความรู้สึกพอใจของแต่ละคน ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความนึกคิด และความเชื่อของแต่ละบุคคลในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันไป
4. ความต้องการของบุคคล (Needs)

ข. สมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์

ผลของการศึกษาที่ฮอว์ทอร์นและผลการศึกษาถึงลักษณะและทางธรรมชาติของบุคคล ทำให้นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เชื่อมั่นว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันในพฤติกรรม และความแตกต่างดังกล่าวบางส่วนถูกกำหนดขึ้นโดยธรรมชาติ และบางส่วนถูกกระบวนการอบรมเลี้ยงดูทำให้เกิดความแตกต่างกัน เมื่อนักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ต้องการที่จะสร้างรูปแบบในการบริหาร เช่น การกำหนดลักษณะของสายการบังคับบัญชา การใช้ระบบการจูงใจ และลักษณะของผู้นำในองค์การ เป็นต้น

2.4.2.2 ทฤษฎี X และ Y (Theory X and Theory Y)

การศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor) ชี้ให้เห็นถึงลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนเป็น 2 รูปแบบ ซึ่งเขาแบ่งแยกเป็น

- รูปแบบของทฤษฎี X
- รูปแบบของทฤษฎี Y

2.4.2.2.1 ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี X

1. มนุษย์ส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส
2. เมื่อมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้น การที่จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการและนำบทลงโทษมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ
3. มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบที่จะถูกบังคับควบคุม พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพียงเล็กน้อย และต้องการมีความมั่นคงในการทำงาน

2.4.2.2.2 ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y

1. การออกกำลังและการใช้สมองในการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มนุษย์โดยส่วนใหญ่มีนิสัยชอบที่จะทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งอาจนำมาซึ่งความพอใจและอาจเป็นเหตุให้ได้รับโทษก็ได้
2. การบังคับควบคุมและการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเพียงแบบเดียวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นได้ มนุษย์ต้องการที่จะทำงานด้วยตัวเองตามที่ได้รับมอบหมายมา
3. การให้รางวัลตามความสำเร็จของงาน จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์การ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การในที่สุด
4. ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม มนุษย์ต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ ต่องาน และยังสามารถแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. มนุษย์ต้องการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน และต้องการเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์ ในอันที่จะแก้ไขปัญหขององค์การให้กับผู้ร่วมงานทุก ๆ คนได้รับรู้
6. ภายใต้เงื่อนไขในการปฏิบัติงานจริง ๆ มนุษย์มีโอกาสแสดงความสามารถได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

การศึกษาถึงลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี Y ทำให้เกิดการบริหารงานแบบประชาธิปไตย หรือแบบที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน (Participate Management) ทฤษฎี Y มองคนในแง่ดี และเชื่อว่ามนุษย์มีลักษณะทั้ง 6 ประการ ที่กล่าวมาโดย

กำเนิด ส่วนทฤษฎี X มองคนในแง่ร้ายมนุษย์เลวมาแต่กำเนิด ทำให้ต้องใช้การบริหารแบบเผด็จการ ต้องการผู้นำแบบเผด็จการ และการจัดองค์การในลักษณะแบบดั้งเดิม

ค. พฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ (Group Behavior)

การศึกษาถึงพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ จะเกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงลักษณะการเกิดของกลุ่ม วิธีการพัฒนากลุ่ม ปทัสถานของกลุ่ม (Group Norms) ระบบค่านิยมของกลุ่ม (Value) อิทธิพลของกลุ่มต่อบุคคลที่อยู่ภายใต้องค์การ และต่อการบริหารงานขององค์การที่กลุ่มนั้น ๆ

ง. การจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors)

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีสมมติฐานในการจูงใจว่า *ความสุขและความพึงพอใจ* ของลูกจ้างจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การศึกษาถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ ทำให้นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เชื่อว่ามนุษย์จะมีความสุขและความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นเมื่อความต้องการของเขาเหล่านั้นได้รับการสนองตอบ การศึกษาถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ เรียกว่า เป็นการจูงใจโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน (Internal Motivation) ซึ่งการศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวพันกันกับเรื่องราวของแต่ละบุคคล และลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์และได้ศึกษาถึงปัจจัยภายนอกที่ผลกระทบท่อการจูงใจบุคคลในการทำงาน (External Motivation) เช่น การศึกษาถึงสภาพการทำงานและลักษณะทั่วไปภายในองค์การที่สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นได้

2.4.2.3 ทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ชเบิร์ก หรือ Hygiene Theory (Her Zberg's Motivation-Hygiene Theory)

ระบบการทำงานในองค์การนั้นมีปัจจัยอยู่ 2 จำพวก ที่จะมีส่วนสร้างความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจให้กับพนักงาน ปัจจัยชนิดแรกเรียกว่า **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ** (Motivator Factors) ส่วนปัจจัยชนิดที่ 2 เรียกว่า **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ** (Hygiene Factors)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์การได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ปัจจัยจำพวกนี้ ได้แก่

1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
2. ความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) ความท้าทายของงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)
6. การเติบโตของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะสร้างให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นได้ (Hygiene แปลว่า การหลีกเลี่ยงความยากลำบากทางสุขภาพของมนุษย์จากสภาพแวดล้อม) ก็ไม่ได้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แม้จะเพิ่มปัจจัยจำพวกนี้ก็ไม่เป็นผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และกระตุ้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวขึ้นได้ ปัจจัยจำพวกนี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
2. เทคนิคและการควบคุมงาน (Supervision Technical) การบังคับบัญชา
3. เงินเดือน (Salary) ฐานะ ความมั่นคง
4. ความสัมพันธ์ภายในต่อผู้บังคับบัญชา (Internal Relations-Supervision)
5. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
6. เรื่องราวส่วนตัว

แนวทางการศึกษาของพฤติกรรมศาสตร์ คือ การพยายามเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ (Job Redesign) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร เช่น เทคนิค คิวซี เซอร์เกิล เหล่านี้ ต่างก็จะสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบางคน และในบางสถานการณ์เท่านั้น และไม่อาจจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ทั่วไปทุกแห่งทุกสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นที่ยอมรับกันในบรรดานักพฤติกรรมศาสตร์ว่า การเข้าใจสถานการณ์นับว่าเป็นเรื่องจำเป็นยิ่ง ที่จะส่งผลต่อการบริหารงานของนักบริหาร การก้าวเข้าสู่การศึกษาด้านการบริหารตามสถานการณ์ โดยพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือประกอบ และมีสภาพแวดล้อมใหม่ คือ ข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในทุกจุดของการทำงาน จึงเป็นแนวทางการบริหารแบบใหม่ที่ใช้อยู่ในทุกวันนี้

2.4.3 แนวความคิดการจัดการแบบสมัยใหม่ (The Modern Approach)

2.4.3.1 การจัดการแบบการตัดสินใจ (Decisional Approach)

ในขณะที่วิชาพฤติกรรมศาสตร์กำลังเจริญขึ้น เพื่อสำหรับการศึกษาเรื่องราวทางมนุษย์สัมพันธ์นั่นเอง ศาสตร์วิชาการที่ค่อนข้างจะเป็นศาสตร์เอกเทศอันใหม่ก็ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อให้การศึกษาวិชาการการบริหาร เริ่มหันมาสนใจศึกษาในเชิงของการพิจารณา การตัดสินใจต่าง ๆ แทน คือ ได้เปลี่ยนมาเป็นวิธีแบบการศึกษาการตัดสินใจที่มีการอาศัยวิธีเชิงปริมาณทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในการพิจารณาองค์การและการจัดการนั้นกระบวนการตัดสินใจนับเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ดังที่ เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้ระบุไว้ว่า "การตัดสินใจ" กับ "การจัดการ" เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ ที่กล่าวเช่นนี้หมายความว่า การจัดการคือ การตัดสินใจนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงหนีจากเรื่องของการตัดสินใจได้ เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้เขียนไว้ในหนังสือ "The Functions of the Executive" จากหลักการเรื่องนี้ ไชมอนได้จำแนกขั้นตอนในการตัดสินใจออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนแรกเป็นการพยายามกลั่นกรองเรื่องราวต่าง ๆ (Intelligence Activity) รวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อม ฯลฯ ที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในการตัดสินใจ
2. ขั้นตอนของการคิดค้นและพัฒนา (Design Activity) คือ การวิเคราะห์หนทางต่าง ๆ ที่จะสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ วางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่
3. ขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice Activity) ที่ได้พิจารณาในขั้นที่ 2 ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พอใจที่สุดหรือให้ผลตอบแทนมากที่สุด

วิธีการตามแบบของการเน้นหนักเรื่องการตัดสินใจ เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นแล้วจะเห็นข้อแตกต่างที่สำคัญ คือ การศึกษาตามแบบนี้ได้มีการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ คือ "การวิเคราะห์เชิงปริมาณ" เป็นอันมาก ประโยชน์หรือข้อดีของการใช้เครื่องมือดังกล่าว ก็คือ ช่วยให้มีเครื่องมือสำหรับการใช้วิธีการเชิงปริมาณการช่วยตัดสินใจนั้น ทำให้มีการมองข้ามเรื่องราวที่เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถวัดการตัดสินใจของผู้บริหารไม่แพ้กันทีเดียว การพิจารณาเพื่อทำการตัดสินใจนั้น การรวมข้อมูลต่าง ๆ เข้ามาประกอบประกอบการตัดสินใจ จะทำได้ก็เฉพาะแต่ข้อมูลส่วนที่สามารถแสดงออกในรูปของปริมาณทางคณิตศาสตร์ที่สามารถจัดเป็นแบบแผนเท่านั้น ข้อจำกัดเช่นนี้ย่อมทำให้เกิด

การมองข้ามสาระส่วนสำคัญในเชิงวิธีที่มีประโยชน์สำหรับการตัดสินใจ หรือสามารถใช้สำหรับการรวมวิธีศึกษาอื่น ๆ เข้าด้วยกันได้

วิธีการตัดสินใจเป็นกลไกที่เน้นถึงจุดที่ผูกพันจะต้องทำการตัดสินใจที่มีการกระทำได้หลายทางด้วยกัน และโดยเฉพาะสำหรับกรณีที่มีการตัดสินใจทำการต่าง ๆ เหล่านั้น บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่อาจทำได้ด้วยวิธีการปฏิบัติการจัดการแบบธรรมดาโดยปราศจากเครื่องมือช่วยต่าง ๆ

การจัดการแบบการตัดสินใจมีข้อเสียทำนองเดียวกันกับวิธีการศึกษาอื่น ๆ คือ ไม่สามารถมีการกำหนดเวลาของจุดเริ่มต้นที่คงที่แน่นอนได้ และทำนองเดียวกันไม่สามารถแบ่งส่วนให้กะทัดรัดและแจ่มชัดดีกว่าวิธีอื่นมากนัก

2.4.3.2 การจัดการตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Approach)

การจัดการตามสถานการณ์ ควรจะเป็นรูปแบบวิธีการใหม่ที่ดีกว่า คือ เป็นวิธีวิเคราะห์ที่กระทำในระดับที่ถูกต้องเหมาะสม ที่สามารถพิจารณาปัญหาได้ดี ไม่กว้างเกินไปหรือเฉพาะจุดเกินไป หากแต่จะเป็นการวิเคราะห์ที่ดีที่สุดที่มีความสมดุลในระหว่างหลาย ๆ อย่างที่กระทำได้ คือ สามารถพิจารณาปัญหาได้ชัดเจนและง่าย (Simplistic) สามารถใช้หลักทฤษฎีต่าง ๆ ได้ถูกต้อง (Specific Principles) และยังสามารถพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้พร้อมกันอีกด้วย

วิธีการจัดการวิธีนี้ จะมีข้อดีที่เปิดโอกาสให้สามารถรับรู้ถึงปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนต่าง ๆ ที่มักจะมีอยู่ในองค์การสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน โดยวิธีการแก้ไขที่ดี อาศัยการจัดแบบของความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ และสามารถดำเนินการกำหนดโครงสร้างของเรื่องที่จะวิเคราะห์ภายในขอบเขตของระบบย่อยต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดผลดีในทางปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริง และถูกต้องตามสถานการณ์ได้มากขึ้นกว่าเดิม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือวิธีการจัดการตามสถานการณ์นั้นเป็นวิธีที่จะให้สามารถได้รับคำตอบที่ดีที่สุด สำหรับทุกสถานการณ์หรือทุกเหตุการณ์นั่นเอง

Stephen P. Robbins ได้ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นที่เป็นข้อดีของวิธีการจัดการตามสถานการณ์ไว้ว่า "ลักษณะที่ตรงข้ามกับการมองเป็นระบบซึ่งเห็นได้เพียงเลา ๆ นั้น การใช้กรอบการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ จะช่วยให้เราสามารถพิจารณาถึงปัจจัยผันแปรต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ภายในและภายนอก ที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดการงานของผู้บริหารและต่อผลงานขององค์การได้ ดังนั้นคุณค่าข้อดีของวิธีการจัดการตามสถานการณ์ที่เสนอแนวทางที่ชัดเจนให้กับผู้บริหาร จึงย่อมจะก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นได้อย่างมากมาย"

วิธีการจัดการตามสถานการณ์นี้ นับว่ามีข้อดีที่ช่วยให้มีการเชื่อมโยงทฤษฎีการจัดการที่เป็นศาสตร์ทางวิชาการ ให้มีโอกาสนำไปใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยตรง ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของวิธีการตามสถานการณ์นั้น ก็คือ "ตัวสถานการณ์" ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง และด้วยการมุ่งเน้นถึงความสำคัญของ "การติดตามสถานการณ์" นี้เอง จึงช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจได้ว่าภายใต้สถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ ผู้บริหารควรจะใช้เทคนิคการจัดการอะไร จึงจะทำให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จมากที่สุดได้ วิธีการจัดการตามสถานการณ์ จึงเท่ากับเป็นการช่วยย่นเวลาการสร้างสรรค์สมประสงค์ของนักบริหาร ที่เคยต้องค่อย ๆ พิจารณานำเอาหลักการแต่ละอันมาฝึกฝนประยุกต์ใช้อย่างช้า ๆ ให้สามารถคิดวิเคราะห์กับสถานการณ์ได้ในทันที การต้องใช้ใช้เวลาฝึกฝนหาความชำนาญทางด้านศิลปะการจัดการงานจึงจำเป็นน้อยลง การเข้าสู่สถานการณ์ได้ในทันที ย่อมทำให้การจัดการงานต่าง ๆ ถูกต้องตามความเป็นจริงได้เร็วขึ้น

2.4.3.3 การศึกษาองค์การและการจัดการตามแนวความคิดของ "ระบบ" (System Approach)

วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขวิธีการตัดสินใจมีความถูกต้องยิ่งขึ้น คือ การใช้เทคนิควิธีการศึกษาเป็นเชิงระบบ และกระบวนการ แนวความคิดเชิงระบบมีความเชื่อว่า การจัดการมีลักษณะต่อเนื่องกันและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กับส่วนรวมทั้งหมด ความสำเร็จในการจัดการขององค์การขึ้นอยู่กับการจัดการของทุกระบบมิใช่ระบบหนึ่งระบบใด ความสำเร็จในการจัดการขององค์การซึ่งถือว่าเป็นระบบรวม (Total System) ต้องอาศัยความสำเร็จของระบบย่อยทุกระบบ เพราะแต่ละระบบเกี่ยวข้องกับระบบใหม่ คือ องค์การ

ระบบในสภาพที่เป็นทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) จัดเป็นสาขาวิชาเกิดขึ้นช่วงปลายทศวรรษที่ 20 ทฤษฎีระบบเป็นสาขาวิชาที่พัฒนาขึ้นโดยอาศัยแนวความคิดหลายสาขา โดยทำแนวคิดจากหลายสาขาวิชามาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นทฤษฎีระบบขึ้นมา

ระบบ หมายถึง ส่วนประกอบต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นหนึ่งเดียว มีความสัมพันธ์กันในทางหนึ่งทางใดรวมกลุ่มอยู่ด้วยกัน กระทำการเพื่อความสำเร็จตามที่ต้องการ และการเคลื่อนไหวในส่วนหนึ่งจะมีปฏิริยากระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วย ส่วนประกอบแต่ละส่วนก็เป็นระบบย่อยในตัวของมันเอง โดยส่วนประกอบย่อย ๆ หลายส่วนรวมกันอยู่เช่นกัน เช่น องค์การเป็นระบบซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน ฯลฯ ในขณะที่เดียวกัน ที่ฝ่ายต่าง ๆ ก็เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีก คือ ประกอบไปด้วยงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้น

การเปลี่ยนแปลงใดที่เกิดขึ้นในส่วนของระบบย่อยมีผลกระทบต่อเนื่องกันไปเป็นลูกโซ่ หรือ อาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบคือกลุ่มของส่วนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน จากการพิจารณา กิจกรรมในรูปของระบบจึงหมายความว่า กิจกรรมหนึ่ง ๆ อาจเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อย ๆ หลาย ๆ กิจกรรมรวมกันก็ได้ ซึ่งในระหว่างกิจกรรมเหล่านั้นการกระทำส่วนหนึ่งของกิจกรรมหนึ่ง ก่อให้เกิดปฏิกิริยาขึ้นส่วนอื่น ๆ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ระบบที่เน้นความสนใจเฉพาะภายในระบบ คือ ระบบปิด และระบบที่ขยายความสนใจไปถึงระบบภายนอกที่ใหญ่กว่า ก็คือ ระบบเปิด ระบบเปิดนี้ ถือว่าองค์การเป็นระบบย่อยของระบบที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอีกทีหนึ่ง วิธีการเชิงระบบเห็นว่าระบบการบริหาร ซึ่งหมายถึง การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมีลักษณะเป็น ระบบที่คล้ายกับระบบทางกายภาพและทางชีววิทยา และเห็นว่าในระบบบริหารนั้นประกอบด้วย ระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดตัวแปร ตัวคงที่ ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและการติดต่อสื่อสาร และต้องมีปัจจัยนำเข้า (Input) กับปัจจัยนำออก (Output) ไว้

คุณลักษณะของระบบ

คุณลักษณะของระบบประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ส่วนต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ โดยเหตุที่สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น แต่สิ่งต่างก็มีคุณสมบัติและกำลังความสามารถของมัน
2. การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิกิริยากระทบต่อกันเสมอ เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะรวมตัวอยู่ด้วยกัน การเคลื่อนไหวหรือการแสดงออกของแต่ละส่วน จึงย่อมก่อให้เกิดปฏิกิริยากระทบและตอบโต้ซึ่งกันและกัน
3. ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็อาจประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีกได้
4. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนใดส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ย่อมทำให้มีผลกระทบที่ต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects) และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นของระบบด้วยความสมดุลจึงเกิดขึ้นได้ หรือในทำนองเดียวกันอาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยอันใดอันหนึ่ง ย่อมสามารถทำให้กระทบกระเทือนถึงระบบที่ใหญ่กว่าได้ด้วยเช่นกัน

ในกรณีขององค์การธุรกิจ ถ้าหากได้นำเอาแนวความคิดที่เกี่ยวกับระบบเข้ามาใช้ศึกษาแล้ว จะได้เห็นว่ องค์การธุรกิจเปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่งซึ่งเป็นระบบที่ทำหน้าที่แปรสภาพ

(Transformation System) เริ่มต้นด้วยการนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ตัวบุคคล วัตถุดิบ เงินทุน และความรู้ รวมทั้งข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้าสู่องค์การในลักษณะของที่นำเข้าสู่ระบบ (Inputs) จากนั้นองค์การจะทำหน้าที่แปรสภาพสิ่งที่นำเข้ามาเหล่านี้ ให้ออกมาในรูปของสิ่งต่าง ๆ ที่ส่งออก (Outputs) ไปสู่นอกระบบขององค์การในรูปของสินค้า บริการ และผลตอบแทนในรูปต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและความพอใจที่จะให้แก่สมาชิกผู้มีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการรวมกันเข้าดังกล่าว

ภายในระบบขององค์การธุรกิจนี้เอง ก็จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็จะต้องทำหน้าที่ช่วยแปรสภาพทรัพยากร จนกระทั่งเป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการต่าง ๆ ระบบย่อยเหล่านี้ ก็คือ ระบบการผลิต ระบบการเงิน ระบบการตลาด และอื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา เป็นต้น แต่ระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็ดำเนินการนำเอาทรัพยากรมาก่อนให้เกิดประโยชน์ตามคุณสมบัติของมัน ในหน้าที่งานต่าง ๆ ของตน เพื่อให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

วิธีการศึกษาองค์การในลักษณะระบบ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1. การศึกษาองค์การในลักษณะระบบปิด (Closed System Strategy)
2. การศึกษาองค์การในลักษณะระบบเปิด (Open System Strategy)

การศึกษาองค์การในลักษณะระบบปิด เป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศาสตร์ทางกายภาพศึกษาถึงการตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาภายในตัวของระบบเอง การแก้ไขและตัดสินใจปัญหาเป็นไปตามเหตุผล ซึ่งเหตุผลดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และระเบียบที่ได้ตั้งไว้ องค์การถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยอิสระจากสภาพแวดล้อมภายนอก

การศึกษาองค์การลักษณะระบบเปิด การมององค์การในลักษณะระบบเปิดทำให้ระบบทางชีววิทยาและสังคมเป็นระบบที่เคลื่อนไหว มีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม ระบบเปิดมิได้คำนึงถึงแต่ด้านความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม แต่ระบบเปิดยังคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การระบบเปิดปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และขบวนการของปัจจัยต่าง ๆ ภายใน

2.4.3.4 แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการ

หน้าที่ในการจัดการของผู้บริหารทุกระดับชั้น สามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการควบคุม ถ้าหากเราพิจารณาถึงหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จะเห็นว่าหน้าที่ในการจัดการเหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

อย่างใกล้ชิด เป็นลักษณะของกระบวนการอย่างหนึ่ง (A Process) การพิจารณาตามแนวความคิดนี้ก็คือ ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่บริหารด้วยวิธีกระทำเป็นที่ละขั้นตอน (Step by Step) ที่ต่อเนื่อง หมุนเวียนกันไปอย่างเป็นระเบียบโดยไม่ขาดตอนจากกัน ด้วยวิธีการพิจารณาเช่นนี้ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นควบคู่กับการพิจารณาในทัศนะของระบบ ก็คือ ส่วนต่าง ๆ ของการบริหารที่เกี่ยวข้องต่อกันนั้นจะไม่ขาดตอนจากกัน หากแต่จะมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกันอย่างมีระเบียบ ความสมบูรณ์ของการพิจารณาเป็นระบบจึงย่อมจะเกิดขึ้นได้

ในการจัดการงานแต่ละอย่างให้เสร็จสิ้นไปนั้น ผู้บริหารทุกคนต่างก็จะเริ่มต้นทำการวางแผน จัดหรือปรุงแต่งองค์การของตน ดำเนินการจัดการเกี่ยวกับกำลังคนต่อเนื่องด้วยการสั่งการและทำการควบคุมงานตามหน้าที่ที่จะดำเนินไปเห็นชัดจักรหมุนเวียนเป็นกระบวนการเช่นนี้เรื่อยไป

2.5 หน้าที่ในการบริหาร (Management Functions)

2.5.1 การจำแนกและจัดลำดับหน้าที่ในการบริหาร

การจำแนกหน้าที่ในการบริหาร (Management Functions) ที่เหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับกัน คือ การวิธีการรวมกิจกรรม หรืองานบริหารต่าง ๆ ไว้ภายใต้หัวข้อดังนี้ คือ

■ การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

การวางแผนขององค์การต่าง ๆ มักเกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณาถึงอนาคตขององค์การ จากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่อองค์การ การวางแผนมีสาระสำคัญอยู่ที่ เป็นกระบวนการคิดที่ต้องครอบคลุมเป็นสาระได้ทุกแง่ทุกมุม เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ (Strategy) สำหรับการทำงานที่จำเป็น ที่จะเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

ในการดำเนินการวางแผนนั้น เริ่มแรกสุดจะต้องใช้ดุลพินิจ เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า องค์การธุรกิจต้องการที่จะทำอะไร เพื่ออะไร หรือต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร เมื่อสิ้นสุดถึงระยะใดระยะหนึ่งที่คาดคิด นั่นคือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals)

ขององค์กรนั่นเอง จากนั้นก็จะต้องพิจารณากำหนดสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องกระทำที่ดีที่สุด เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น

การวางแผนจึงมีความหมายในรูปของการคิด ที่จะต้องประกอบด้วยการมองการณ์ไปข้างหน้า การคาดการณ์ถึงสภาพความเป็นไปของสภาพแวดล้อม คาดคะเนถึงความต้องการและสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถสรุปขึ้นเป็นแผนการกระทำที่จำเป็นและเหมาะสม สำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังกล่าว

หน้าที่ในการวางแผนนี้ ถือได้ว่าเป็นหัวใจหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ เพราะ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งเปรียบได้กับเป็นการเลือกหนทางชีวิตขององค์กร
2. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดที่ต้องใช้เหตุผลคิดให้ถูกต้องที่สุด เพื่อกำหนดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไร หรือต้องกระทำอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้
3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการกำหนดวิธี การแบ่งสรรการใช้ทรัพยากร และสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำต่าง ๆ
4. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการที่จะใช้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต่าง ๆ ที่กำลังพยายามทำอยู่นั้น

■ การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ในการจัดองค์กร เริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้ จากเป้าหมายและแผนการทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะทราบได้ว่ามีกิจกรรมอะไร มากน้อยแค่ไหน และมีลักษณะอย่างไรที่จะต้องกระทำ จากนั้นผู้บริหารก็ต้องดำเนินการจัดเตรียมกิจกรรมหรืองานที่จะต้องทำเหล่านี้ ให้เป็นกลุ่มงานต่าง ๆ งานใดที่เหมือนกันก็จะรวมเข้าด้วยกัน เพื่อมอบหมายให้แก่ผู้บริหารแต่ละคน พร้อมทั้งทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานที่ได้มอบให้รับผิดชอบไปทำ และขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการจัดให้มีความสัมพันธ์ที่เหมาะสม ระหว่างกลุ่มกิจกรรมที่

แบ่งแยกกันทำดังกล่าว ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้มีระเบียบและมีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การที่ทำงาน เพื่อเป้าหมายหรือแผนงานอันเดียวกัน

ทั้งหมดนี้ ก็คือ ความพยายามในการกำหนด "ลักษณะโครงสร้างขององค์การ" (Organization Structure) ขึ้น เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงานขององค์การ การจัดองค์การดังกล่าว จะต้องกระทำให้เหมาะสมถูกต้อง และสามารถอำนวยความสะดวกให้คนที่อยู่ในองค์การเดียวกันที่ต่างฝ่ายต่างทำงาน ให้ได้ทราบถึงขอบเขตของงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายอื่นได้เป็นอย่างดี

■ การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนั้นได้แก่ การคัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงานและบำรุงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพ ในตำแหน่งงานต่าง ๆ จะถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึงขอบเขตและความยากง่ายของงานในแต่ละตำแหน่ง และการคาดหวังให้งานทุกอย่างขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้นั้น ย่อมต้องการคนงานที่มีความรู้ความสามารถพร้อม ตามความจำเป็นสุดแล้วแต่ความยากง่ายของงานแต่ละประเภท ผู้บริหารย่อมต้องจัดการตามหน้าที่ประการนี้ ด้วยการจัดทำ การวางแผนกำลังคน สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ประเมินกำลังคนที่มีอยู่แล้ว และดำเนินการคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสม รวมถึงการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน เพื่อให้สามารถทำงานดีขึ้น

หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนี้ นับได้ว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานในอนาคต ทั้งนี้ เพราะผลการดำเนินงานจะเป็นไปในรูปใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของคนงาน ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และการสั่งการจะเป็นไปได้ราบรื่นเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะคุณภาพของคนงานที่มีอยู่เช่นเดียวกัน ดังนั้น การมุ่งสนใจให้มีความพร้อมเพียงในด้านกำลังคน จึงเท่ากับเป็นการประกันให้องค์การมีทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ส่วนหนึ่ง การมีคนที่ดีย่อมช่วยให้องค์การมีทางได้ประโยชน์จากการช่วยคิดริเริ่ม การร่วมมือ และการได้ประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติ

■ การสั่งการ (Directing)

การสั่งการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสั่งการนี้ มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้จักหลักวิธีในการที่แนะและควบคุมบังคับบัญชา ให้การทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการมากที่สุด หน้าที่หลายด้านที่จะต้องปฏิบัติในการสั่งการก็คือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องรู้จักทำการมอบหมายงาน (Delegate) ได้ถูกต้อง เข้าใจถึงหลักและวิธีการจูงใจคน และสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องสามารถประสานการทู่มเทจากคนงานทุกฝ่ายให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี และรวมถึงมีศิลปะในการกระตุ้นส่งเสริมให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มและอุทิศกำลังกาย กำลังความคิด ให้เป็นประโยชน์ต่องานขององค์การ และการรู้จักวิธีการขัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ด้วย

ผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำตนเป็นผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสม และจะต้องเข้าใจถึงเรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล (Human Behavior) เป็นอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จะต้องมีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) อยู่ไม่น้อย มีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) จึงเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญไม่แพ้ความรู้ทางด้านเทคนิคอื่น ๆ เหตุผลก็เพราะตลอดกระบวนการของการบริหารงาน ผู้บริหารจำต้องเกี่ยวข้องกับคนอยู่เสมอมิได้ขาด

■ การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ การบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน

ในการจัดการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ได้นั้น เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่า การลงทุนเพื่อประกอบกิจการจะไม่สูญเปล่า และเพื่อให้มีการระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการสูญเสีย ผู้บริหารจำต้องมีมาตรการในการควบคุมงานของตนอยู่เสมอ การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมของผู้บริหารนั้น เริ่มแรกสุดผู้บริหารจะต้องทำการจัดระบบการรายงาน (Reporting System) เพื่อให้สำหรับการควบคุมขึ้น โดยต้องการพิจารณากำหนดว่าข้อมูลหรือตัวเลขใดที่จำเป็นสำหรับการควบคุมบ้าง จากนั้นก็จะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขึ้นเพื่อใช้วัดผลการทำงานในการดำเนินการควบคุม วิธีการ ก็คือ ทำการวัดผลการดำเนินงานที่ทำไปเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเอาไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงข้อเสียของงานที่ได้ทำไปแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการที่จะได้ทราบถึงปัญหาและดำเนินการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากแผนได้ ซึ่งย่อมจะทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่างานที่จะทำต่อ ๆ ไปนั้นจะมีทางที่จะสำเร็จตามแผนได้ แม้ว่าในทางปฏิบัติการวางแผนจะต้องมาก่อนการควบคุมก็ตาม แต่การมีการวางแผนแต่เพียงสิ่งเดียว โดยตัว

ของมันเองย่อมไม่สามารถทำให้การบริหารงานสำเร็จผลสมบูรณ์ตามที่ต้องการได้ แผนงานต่าง ๆ เป็นแต่เพียงเครื่องช่วยกำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำในระยะเวลาที่กำหนดไว้

แผนงานที่วางไว้จะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางของการใช้กำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และตรงตามเวลา ตามแผนซึ่งได้คาดการณ์ไว้แล้วเท่านั้น ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการเสียหายจะไม่เกิดขึ้น ผู้บริหารทุกคนจึงจำต้องติดตามควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทราบได้ว่างานที่ทำไปเป็นไปตามที่ได้วางไว้หรือไม่ และจะต้องทำการแก้ไขสิ่งใดบ้าง

2.6 การจัดองค์การ (Organizing)

2.6.1 ความหมายของการจัดองค์การ

การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ตามความหมายข้างต้นนี้การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับ

1. การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์การ
2. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีมอบหมายงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกันได้อย่างตลอดเวลา

2.6.2 ความสำคัญของการจัดองค์การ

1. แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
2. ช่วยกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ
3. ช่วยในการประสานหน้าที่ต่าง ๆ โดยการกำหนดขอบเขตและจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันให้อยู่ในหน่วยเดียวกัน

4. ช่วยป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อน
5. ช่วยลดข้อขัดแย้งและความอึดอัดใจระหว่างคนงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

2.6.3 หลักและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดองค์การ

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility)
3. การมอบหมาย (Delegation)
4. การรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือ การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริการ
5. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
6. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)
7. หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command)
8. การจัดแผนกงาน (Departmentations)

2.6.3.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives of Goals)

หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางของการดำเนินงาน ก่อนการทำงานธุรกิจจะต้องทำการคิดพิจารณาและตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์เสียก่อน ธุรกิจนั้นต้องการจะทำอะไร อยู่ในธุรกิจประเภทไหน และเมื่อการดำเนินงานได้สิ้นสุดลง ต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหน เป็นต้น วัตถุประสงค์จะมีทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-run Objective) สำหรับระยะเวลาที่ใกล้ เช่น เป็นปีต่อปี และวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-run Objectives) หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากการวางแผนระยะยาว วัตถุประสงค์ระยะสั้นทั้งหลายที่กำหนดขึ้นต่อเนื่องกัน จะต้องมียุทธศาสตร์สอดคล้องและเสริมต่อวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ได้ออกไว้

2.6.3.2 อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่จะสั่งให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้ อำนาจหน้าที่ในองค์การย่อมเกิดขึ้น สืบเนื่องจากการที่ได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการ การใช้อำนาจหน้าที่จึงต้องใช้เพื่อให้เกิดผล ตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย อำนาจหน้าที่ในองค์การจะมีมากที่สุด ณ ผู้บริหารระดับสูงและแบ่งส่วนเรื่อยมาในระดับต่ำตามสายงานที่เกิดขึ้น

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ความรับผิดชอบอาจจะเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้รับมอบหมายมา เช่น ความรับผิดชอบของผู้จัดการที่มีต่อประธานบริษัทจะเป็นข้อผูกพันที่ต่อเนื่องกันไป แต่ในตรงกันข้าม ความรับผิดชอบของฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำที่มีต่อคำสั่งจะช่วยให้แก้ไขปัญหาเฉพาะอย่างนั้น จะเสร็จสิ้นลงทันทีภายหลังจากที่บุคคลดังกล่าวได้เสนอข้อแนะนำของตนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2.6.3.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชา ที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานมา จะได้รับอำนาจสิทธิ์ขาดในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน

2.6.3.4 การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ

(De- Centralization)

การรวมอำนาจ หมายถึง การสงวนหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ การตัดสินใจส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ มิได้กระทำโดยผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่าขึ้นไป จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

กระจายอำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจบางอย่าง ซึ่งจำเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

2.6.3.5 สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)

สายการบังคับบัญชา ก็คือ สายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาการยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาจะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไป และในขณะเดียวกัน ก่อให้เกิดความสับสนแก่คนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาต่าง ๆ เกิดความลำบากใจเสมอ ถ้าหากมีการละเลยไม่ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาโดยมีการติดต่อ หรือสั่งข้ามชั้นมักจะทำให้ผิดต่อหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวได้เสมอ

2.6.3.6 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)

คือ การพิจารณากำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารคนหนึ่งสามารถควบคุมได้อย่างเหมาะสมที่สุด เพราะผู้บริหารทุกคนมีความสามารถในการควบคุมก็จะถูกจำกัดไปด้วย ดังนั้น เพื่อมิให้การควบคุมงานต้องเสียไปจึงเป็นการสมควรที่จะต้องกำหนดขนาดของการควบคุมเอาไว้ การกำหนดขนาดของการควบคุมว่าจะมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากน้อยเพียงใดนั้น ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนที่แน่นอน ตายตัวได้อย่างไรก็ตาม การกำหนดขนาดของการควบคุมไว้กว้างมักจะมีประโยชน์หลายอย่าง เช่น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารตามแนวตั้งกระทำได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น ขวัญและผลผลิตของงานจะสูงขึ้น

2.6.3.7 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

คือ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายริเริ่มใช้วิธีการติดต่อแบบข้ามชั้นไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำ โดยไม่ผ่านผู้บริหารที่อยู่ระหว่างกลางตามสายการบังคับบัญชาการผิดหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งจะรู้สึกอึดอัดใจและสับสนที่จะต้องคอยรับคำสั่งจากทั้งผู้บริหารระดับกลางกับที่อยู่สูงขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกันที่ทั้งสองฝ่ายข้างต้น ต่างก็ออกคำสั่งไว้ ถ้าหากคำสั่งของผู้อยู่ในระดับกลางและสูงสอดคล้องกันปัญหาอาจมีไม่มากนัก แต่ส่วนใหญ่แล้ว การข้ามชั้นและต่างคนต่างสั่งเช่นนี้ การหวังให้คำสั่งที่ออกไปตรงกันนั้นจะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากมาก

2.6.3.8 การจัดแผนงาน (Departmentation)

หมายถึง การพิจารณารวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การรวมกลุ่มกิจกรรมนี้เป็นภายใต้หลักเกณฑ์ ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ หรือการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) นั้นเอง เหตุผลของการที่จะต้องแบ่งงานกันทำเพราะในขณะที่ต้องดำเนินการธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นกิจกรรมต่าง ๆ จะมีมากขึ้นและเกินกว่ากำลังความสามารถของคน ๆ เดียวที่จะทำได้

2.6.4 กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.6.4.1 พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน

1. พิจารณาแยกประเภทงาน (Identification of Work) เพื่อให้ทราบว่า งานอะไรบ้างที่ต้องทำ วิธีการก็คือดูจากวัตถุประสงค์และแผนงานหรือโครงการงานต่าง ๆ

2. จัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงาน (Grouping of Work) งานที่เหมือนกันให้จัดรวมเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้มีภาระจำแนกประเภทไว้ และเป็นตามหลักของการแบ่งงานกันทำ ตามเกณฑ์ของหน้าที่งาน เช่น กลุ่มของการผลิตตลาด การเงินและบัญชี และอื่น ๆ

3. การออกแบบงาน (Designing of Individual Job) งานของกลุ่มต่าง ๆ ย่อมมีปริมาณมากเกินกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำได้ ดังนั้น การแบ่งงานจึงเกิดขึ้นอีกครั้งทั้งตามความถนัดในหน้าที่ กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำงานบริหารที่ยากกว่าและจะแบ่งแยกย่อยลงไปเรื่อยตามแนวตั้ง และจะแบ่งแยกตามหน้าที่ตามแนวนอนด้วย

2.6.4.2 ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่

1. การระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงาน ที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ออกแบบมาแล้วในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งและออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน สิ่งสำคัญในที่นี้ ก็คือ การระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้น ๆ เอาไว้

2. ต่อจากนั้นผู้บริหารก็จะดำเนินการมอบหมายงานแต่ละชิ้นที่ง่ายกว่าให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป ตามวิธีการมอบหมายงาน

3. การมอบหมายงาน ย่อมประกอบด้วยข้อกำหนดเป็นความรับผิดชอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ เพื่อที่จะใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไป

2.6.4.3 การจัดวางความสัมพันธ์ จะทำให้ทราบได้ว่า ใครต้องรายงานต่อใคร และขณะเดียวกันก็จะช่วยให้งานของส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง การทำงานร่วมกันก็จะเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น

2.6.5 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ

1. ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts)
2. คำบรรยายงาน (Job Descriptions)

3. คู่มือองค์การ (Organization Manuals)

2.6.5.1 ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Charts)

หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมี การแบ่งกลุ่มแบ่งระดับ โครงสร้างองค์การที่มีการจัดขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่งชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ ก็จะช่วยสามารถได้ข้อมูลการจัดการที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น คือ

1. การแบ่งงาน (Division of Work) ที่แสดงว่าแต่ละตำแหน่งในผังโครงสร้าง ต่างก็จะเป็นหน่วยย่อยที่ซึ่งรับผิดชอบงานเฉพาะอย่าง
2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ เส้นที่ลากในผังโครงสร้าง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ใครต้องรายงานขึ้นตรงต่อใคร
3. ชนิดของงานที่ทำ (Type of Work Performed) คือ การบรรยายให้ทราบถึง ตำแหน่งต่าง ๆ ในผังองค์การว่า แต่ละตำแหน่งเหล่านั้นมีขอบเขตงานในความรับผิดชอบตามหน้าที่อะไรบ้าง
4. การจัดกลุ่มงาน (Grouping of Work) คือ ชื่อตำแหน่งองค์การที่ปรากฏในผัง ที่ระบุให้เห็นถึงวิธีการจัดกลุ่มต่าง ๆ
5. ระดับของการจัดการ คือ การแบ่งระดับในโครงสร้างผังขององค์การ ซึ่งแบ่ง ออกเป็น ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ

2.6.5.2 คำบรรยายงาน (Job Description)

หมายถึง ข้อความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน โดยมีการระบุถึง

1. ความรับผิดชอบ
2. อำนาจหน้าที่
3. ภารกิจ
4. ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

คำบรรยายนี้จะเป็นแนวทางที่จะช่วยให้พนักงานทราบถึงสิ่งต่าง ๆ ที่พึงต้องทำให้ครบถ้วนตามหน้าที่

2.6.5.3 คู่มือองค์กร (Organization Manuals)

คือ คู่มือที่บอกถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับรูปแบบของคู่มือองค์กรนั้นถึงแม้จะไม่มีกำหนดแน่นอน แต่ส่วนใหญ่ในทางปฏิบัติ คู่มือองค์กรจะประกอบด้วย

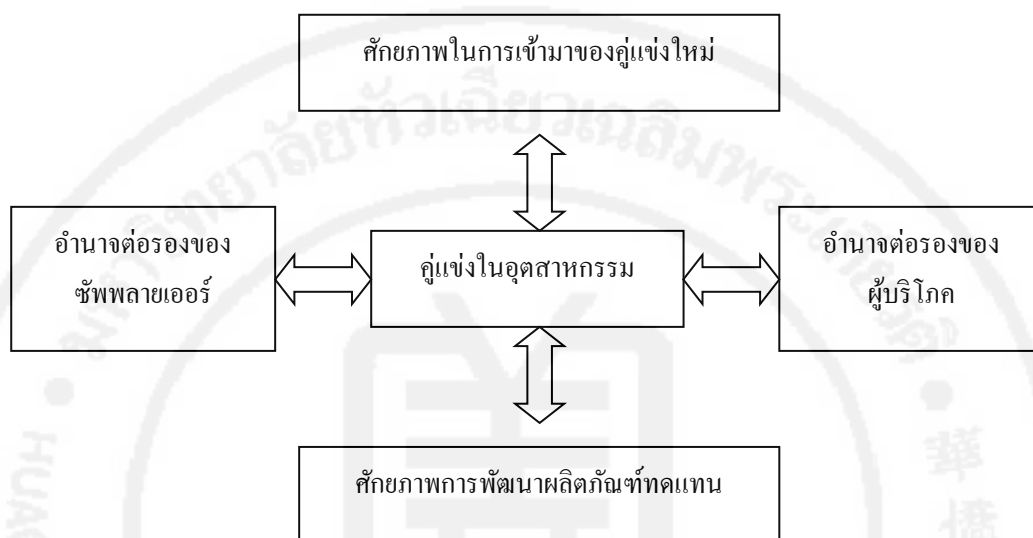
1. นโยบายต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร
2. แนวคิดกว้าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานขององค์กร
3. ผังโครงสร้างองค์กร
4. ข้อความเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กร
5. ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานหลักทุกหน่วยในองค์กร

ผังโครงสร้างองค์กร คำบรรยายงาน และคู่มือองค์กร จะช่วยให้เกิดความมีระเบียบที่ชัดเจน เป็นโครงสร้างองค์กรที่เรียกกันว่า "องค์กรที่เป็นทางการ" (Formal Organization) ที่ทุกฝ่ายต่างจะมีขอบเขตและระเบียบที่ยึดถือปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นระเบียบ มีรูปแบบ และขั้นตอนต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ๆ นั้น เมื่อมีปัจจัยด้านบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง ในขณะที่ทำงาน อิทธิพลที่เป็นความรู้สึกและความนึกคิดในจิตใจของพนักงานและของผู้บริหารต่างก็จะมีผลทำให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ การตีความคำสั่ง และความสัมพันธ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปตามความรู้สึกเหล่านั้นด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลในองค์กรที่หลอมเข้าด้วยกัน และผูกพันต่อกันทางใจนั้นจะมีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูงการปฏิบัติให้คล้อยตามกันได้ ความอ่อนไหวของกลุ่มคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้ ก็คือ ส่วนของ "องค์กรที่ไม่เป็นทางการ" (Informal Organization) ซึ่งจะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบทั้งในทางเสริมสนับสนุน หรือบั่นทอนการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นทางการได้เสมอ

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์

แผนภูมิที่ 2.5

ตัวแบบ 5 พลังของการแข่งขัน (Five-Force Model of Competition)



ที่มา : Porter Michael ; อ้างอิงใน เฟร็ด อาร์ เดวิด ผู้แต่ง สาโรจน์ โฉพิทักษ์ชีวิน ผู้แปลและเรียบเรียง. 2546

การวิเคราะห์การแข่งขันโดยใช้ตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์ (Porter's Five Force Model) ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหลาย ๆ ประเทศ เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ในอุตสาหกรรม ความรุนแรงหรือความเข้มข้นในการแข่งขันท่ามกลางบริษัทต่าง ๆ ผันผวนไปต่าง ๆ นานา ตามอุตสาหกรรม

ตามความเห็นของ พอร์เตอร์ (เฟร็ด อาร์ เดวิด ; อ้างอิงใน สาโรจน์ โฉพิทักษ์ชีวิน. 2546) ธรรมชาติของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (The Nature of Competitiveness) ในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง สามารถพิจารณาได้ว่าประกอบด้วยพลังทั้งห้าต่อไปนี้

1. การแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม (Rivalry Among Competitive Firms)
2. ศักยภาพในการเข้ามาของกลุ่มใหม่ (Potential Entry of New Competitors)

3. ศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทน (Potential Development of Substitute Product)
4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)
5. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Consumers)

2.7.1 การแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม (Rivalry Among Competitive Firms)

การแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิม ได้รับการพิจารณาว่า เป็นพลังอำนาจที่ทรงอำนาจมากที่สุดในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่บริษัทหนึ่งใช้ จะสามารถประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อระดับหรือขอบเขตที่กลยุทธ์นั้นก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือกลยุทธ์ที่บริษัทอื่นใช้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัทหนึ่งอาจได้รับการโต้ตอบแก้แค้นโดยอีกบริษัทหนึ่งเช่นการลดราคา การเพิ่มพูนคุณภาพ การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการ การขยายระยะเวลาประกัน และการเพิ่มโฆษณา ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น เมื่อจำนวนคู่แข่งมีมากขึ้นและขณะที่คู่แข่งมีขนาดและกำลังความสามารถเท่าเทียมกันมากขึ้นและขณะที่สินค้าบริการเริ่มลดลง และขณะที่การลดราคาเป็นเรื่องปกติ นอกจากนี้การแข่งขันยังเพิ่มขึ้น เมื่อผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการของบริษัทอื่นได้โดยง่าย (Switch Brands Easily) เมื่อชวากหนามในการออกจากตลาดมีสูง เมื่อต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) สูงเมื่อสินค้าและบริการนั้นเก็บไว้นานไม่ได้ เมื่อบริษัทใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และเมื่อมีการควบกิจการและการซื้อกิจการกันมาก ขณะที่ระดับหรือการแข่งขันมีความรุนแรง กำไรของอุตสาหกรรมนั้น ๆ จะลดลง และในบางกรณีทำให้อุตสาหกรรมนั้น ๆ ไม่มีความดึงดูด (พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์. 2546)

2.7.2 ศักยภาพในการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ (Potential Entry of New Competitors)

เมื่อใดก็ตามที่บริษัทใหม่ ๆ สามารถเข้ามาในธุรกิจอย่างง่ายดาย เมื่อนั้นการแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นกำแพงหรือชวากหนามที่จะกีดกันการเข้ามาในธุรกิจจะรวมไปถึงการผลิตสินค้าที่มีความประหยัดต่อขนาดอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่จะได้ความรู้เฉพาะด้านเทคโนโลยี การขาดประสบการณ์ ลูกค้ำที่มีความซื่อสัตย์ ความมั่นคงในยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เงินลงทุนก้อนใหญ่ที่ต้องใช้ การขาดช่องทางการกระจายสินค้าที่เพียงพอ นโยบายบังคับของรัฐบาล กำแพงภาษี ความขาดแคลนวัตถุดิบ การเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ ทำเลที่ตั้งที่ไม่เหมาะสม การโจมตีของบริษัทในธุรกิจนั้น ๆ และศักยภาพความอึดตัวของตลาด

ขณะที่มีสิ่งกีดขวางหลายสิ่ง แต่บางที่บริษัทที่เข้ามาใหม่อาจจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเข้าสู่ตลาด เช่น ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ลดราคาให้ต่ำลง การมีทรัพยากรทางการตลาดที่มากมาย งานของนักกลยุทธ์ คือ ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพของผู้ที่เข้ามาใหม่ เพื่อสังเกตกลยุทธ์ของคู่แข่งใหม่ การต่อต้านการโจมตีเมื่อจำเป็น และการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่

จำนวนคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ จะมากหรือน้อยนั้น ส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับกรอบโต้ตอบของผู้ประกอบการที่มีอยู่เดิมและอุปสรรคในการเข้ามาประกอบธุรกิจ หากสองอย่างนี้มีอยู่ในระดับที่ต่ำแล้วจำนวนคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ย่อมมาก เนื่องจากอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจมีทั้งอุปสรรคในการเข้าและอุปสรรคในการออกมีน้อย หากนำทั้งสองอุปสรรคนั้นมาพิจารณาประกอบกัน จะพบว่าในภาพรวมแล้ว

- ธุรกิจจะมีกำไรและค่อนข้างคงที่เมื่ออุปสรรคในการเข้ามาในธุรกิจมีมากแต่อุปสรรคในการออกจากธุรกิจมีน้อย
- ธุรกิจจะมีกำไรสูงแต่ค่อนข้างมีความเสี่ยงสูงด้วย เมื่ออุปสรรคในการเข้ามาดำเนินธุรกิจและอุปสรรคในการออกจากธุรกิจมีมาก
- ธุรกิจมีกำไรต่ำและค่อนข้างคงที่ เมื่ออุปสรรคในการเข้าและอุปสรรคในการออกจากธุรกิจมีน้อย
- ธุรกิจจะมีกำไรต่ำแต่ค่อนข้างมีความเสี่ยงสูง เมื่ออุปสรรคในการเข้ามาดำเนินธุรกิจมีน้อยแต่อุปสรรคในการออกจากธุรกิจมีมาก

2.7.3 ศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทน (Potential Development of Substitute Product)

ในอุตสาหกรรมหลาย ๆ ประเภท ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนอยู่ในสนามแข่งขันเดียวกับบริษัท จะทำให้มีแรงกดดันของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มมากขึ้น(ธิบัติ วัฒนกุล. 2549) ก็ต่อเมื่อ

1. ผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันในราคาถูกลงกว่า
2. ผู้ซื้อคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์ทดแทน

ถ้าสินค้าของอุตสาหกรรมไหนที่มีความสามารถในการทดแทนกันได้มาก อุตสาหกรรมนี้ก็อาจถูกคุกคามได้ง่าย ผลกำไรก็อาจลดลงได้ง่าย โดยปัจจัยที่จะกำหนดภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2546) ได้แก่

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยของรัฐบาล
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน (Switching Cost)
- ระดับความจงรักภักดีในสินค้าปัจจุบัน (Brand Loyalty)
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

2.7.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์มีผลกระทบต่อความรุนแรงการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นอย่างยิ่ง เมื่อจำนวนซัพพลายเออร์มาก ราย เมื่อวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าทดแทนมีน้อย หรือเมื่อต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าแบรนด์อื่นสูง ประโยชน์ที่ของทั้งซัพพลายเออร์และผู้ผลิตที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยการกำหนดราคาที่เหมาะสม ผล การปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการบริการใหม่ ๆ การส่งมอบด้วยระบบทันเวลา (Just-In-Time) และการลดต้นทุนสินค้าคงคลัง ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มพูนอัตรากำไรในระยะเวลาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

บริษัทอาจใช้กลยุทธ์รวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) เพื่อควบคุมหรือเป็นเจ้าของซัพพลายเออร์ กลยุทธ์นี้จะมีประสิทธิผลเมื่อซัพพลายเออร์ไว้วางใจไม่ได้ สินค้ามีราคาแพงเกินไป หรือ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทหรือธุรกิจได้ การใช้กลยุทธ์รวมตัวไปข้างหลัง ทำให้ธุรกิจสามารถเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้

2.7.5 อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Consumers)

เมื่อผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการเป็นจำนวนมาก จะทำให้อำนาจการต่อรองเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อระดับความรุนแรงหรือความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคจะมีสูงขึ้น เมื่อสินค้าและบริการนั้นไม่มีลักษณะความแตกต่างที่เหนือกว่า (Differentiated) หรือเป็นสินค้ามาตรฐานทั่วไป (Standard) การต่อรองของผู้บริโภค ได้แก่ ราคา การประกัน

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT

2.8.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threat Analysis) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่า กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายในองค์กร (จุดแข็ง Strengths และ จุดอ่อน Weakness) และสถานการณ์ภายนอกองค์กร (โอกาส Opportunities และ อุปสรรค Threat) โดยพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาวะแวดล้อมทั่วไป และสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน) ก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคอย่างไรต่อการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร และในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภายใน องค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ รวมทั้งโครงสร้าง ที่เป็นปัจจัยให้เกิด เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรด้วย

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งช่วย ให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสปลดปล่อยพลังจากข้อจำกัดและอุปสรรค ซึ่งเกิดจาก สิ่งแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ซ่อนอยู่และจุดอ่อน ที่ละเลยได้ องค์กรธุรกิจจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในองค์กร ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ เนื่องจากจุดแข็งนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งที่องค์กรมีอยู่ หรือสามารถทำให้ดีกว่า คู่แข่ง ส่วนจุดอ่อนคือสิ่งที่องค์กรไม่มี ซึ่งในขณะที่คู่แข่งมีและสามารถทำได้ดีกว่า การพิจารณา จุดอ่อนและจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบได้กับปัจจัย 3 ประการ (พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และ พลุ เดชะรินทร์. 2546)

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร (Past Performance)
- คู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กร (Key Competitor)
- ภาพรวมของอุตสาหกรรมทั้งหมด

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการใช้เทคนิคอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้ในการสร้างภาพรวมของ สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทหรือหน่วยงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะถูกผลักดันจาก ความรู้สึกที่ “เหมาะสม” ระหว่างทรัพยากรภายในขององค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อน) และ สถานการณ์ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ความเหมาะสมที่ดีจะช่วยเพิ่มจุดแข็งและโอกาส และ ช่วยลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้กับองค์กร (John A. Pearce , Richard B. Robinson ผู้แต่ง สาขาโรจน์ โอปัทภษชีวิน แปลและเรียบเรียง. 2546) และยังมีจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์เพื่อ

ประเมินข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและความอ่อนแอของบริษัท (สมยศ นาวิการ. 2543) โดยข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกี่ยวพันกับการสร้างความแตกต่างที่ดีเด่นจากคู่แข่ง ซึ่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญได้แก่

- ความแตกต่างของสินค้า
- การมุ่งส่วนของตลาดที่เจาะจง
- การมุ่งการผลิตหรือช่องทางการจัดจำหน่าย
- การใช้โครงสร้างราคา/ต้นทุนที่เลือกสรร

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

เป็นการพิจารณาข้อได้เปรียบหรือปัจจัยที่เลือกอำนวยความสะดวกของบริษัท เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมมหภาค คู่แข่งขัน

การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

เป็นการพิจารณาข้อเสียเปรียบหรือปัญหาของบริษัท เนื่องจากสิ่งแวดล้อม เช่น สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม การเมือง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน) Internal Environment Analysis (Strength/Weakness Analysis) หนทางหนึ่งเป็นการค้นหาความดึงดูดใจ (Attractiveness) จากโอกาส และอีกหนทางหนึ่งเป็นการทบทวนความได้เปรียบจากโอกาสเหล่านี้ ธุรกิจแต่ละชนิดจำเป็นต้องประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนที่อยู่ภายใน และธุรกิจควรจำกัดตัวเองอยู่ที่โอกาสเหล่านั้นและมีจุดแข็งที่ต้องการหรือพิจารณาโอกาสที่ดีกว่าหรือพัฒนาจุดแข็งโดยเฉพาะขึ้น

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง คือ ทรัพยากรที่ได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งและเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อตลาด ซึ่งองค์กรตอบสนองอยู่หรือตลาดที่คาดหวัง เป็นความสามารถที่โดดเด่นเมื่อช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในโลกธุรกิจ จุดแข็งจะเพิ่มขึ้นจากทรัพยากรและความสามารถที่จะสร้างขึ้นได้ขององค์กร

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

จุดอ่อน คือ ข้อจำกัดหรือความขาดแคลนในทรัพยากรหนึ่งอย่างหรือมากกว่า หรือความสามารถที่สัมพันธ์กับคู่แข่ง ซึ่งขัดขวางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

ตารางที่ 2.1
SWOT Analysis

Internal Environments	
Strengths	Weakness
ความสามารถทางการจัดการที่ดี ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาสินค้า ต่ำโรงงานล้าสมัย
ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท	สายผลิตภัณฑ์แคบ ต้นทุนการดำเนินงานสูง
ข้อได้เปรียบทางต้นทุน / ราคา สถานะทางการเงินที่มั่นคง ความสามารถทางการผลิต ทำเลที่ตั้งได้เปรียบ	ภาพลักษณ์อ่อนแอ สถานะทางการเงินไม่ดี ขาดความชำนาญด้านการตลาด เครือข่ายการจัดจำหน่ายอ่อนแอ
ความก้าวหน้าในการวิจัยและการพัฒนา	ขาดความเอาใจใส่ด้านวิจัย

External Environments	
Opportunity	Threats
ภาวะเศรษฐกิจเอื้ออำนวย นโยบายรัฐบาลส่งเสริม	อุปสรรคจากภาวะเศรษฐกิจ อุปสรรคจากข้อกำหนด / กฎหมาย
ข้อกำหนดทางการค้าสากลเกื้อหนุน พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง	ปัญหาจากกติกากการค้าทั่วโลก ผู้บริโภคหันเหความสนใจ
กระแสการรักษาสิ่งแวดล้อม ธุรกิจคู่แข่งมีปัญหา	ขัดต่อกระแสรักษาสิ่งแวดล้อม คู่แข่งมีมากและแข็งแกร่ง
แนวโน้มสัดส่วนประชากรเปลี่ยน ทัศนคติ/ความเชื่อเปลี่ยน	กลุ่มประชากรเป้าหมายลดลง ทัศนคติใหม่ ๆ เป็นอุปสรรค
แหล่งวัตถุดิบ / Supplier ดี	แหล่งวัตถุดิบ / Supplier มีปัญหา

ที่มา : วิรัช สงวนวงษ์วาน.(2548) เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการการตลาด

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากปัจจุบันนี้ยังไม่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การออกแบบองค์กร โรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ แต่จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ ทำให้พบข้อมูลเกี่ยวข้องดังนี้

นรา ชำคม (2543 : 188) การศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ กลุ่มประชากร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่ทำหน้าที่บริหารนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 137 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยอันดับ ผลการศึกษา พบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์กรและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์กรในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา

สิรินทร์ญาภา จันทพิรภัษ (2546 : 204) ได้การประเมินประสิทธิผลในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการปฏิบัติงานกองนิติการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย. กองนิติการ – การบริหาร จำนวนทั้งสิ้น 814 คน พบว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการสื่อสารภายในองค์กร

สุธน ลิ่มชวลิต (2544 : 142) ผลกระทบของนโยบายการปรับปรุงองค์การรัฐวิสาหกิจศึกษากรณีนโยบายการปรับโครงสร้างอัตรากำลังพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 171 คน พบว่า การปรับโครงสร้างองค์การ มีผลกระทบต่อความรู้สึกรักของพนักงานโดยตรง ในแง่ของความรู้สึกว่ามีงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งควรได้ปรับค่าจ้างมากขึ้นตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น การปรับโครงสร้างองค์การ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านการปรับแนวคิดของพนักงาน เพื่อรองรับโครงสร้างองค์การใหม่ ก่อนที่จะทำการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อลดปัญหาในด้านความไม่พึงพอใจของพนักงานในองค์การ

2.10 สมมติฐานในงานวิจัย

โครงสร้างองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรมากกว่า 50 %

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

3.1 วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบการทำวิจัยเชิงนามธรรม หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีจุดมุ่งหมายแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (องอาจ นัยพัฒน์. 2549 : 58 - 59) การศึกษาเฉพาะกรณีมักนิยมใช้แสวงหาความรู้ความจริงเพื่อทำความเข้าใจอย่างละเอียดลุ่มลึกและกระจ่างชัดเกี่ยวกับข้อสงสัยหรือปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ดังนี้

- พรรณนาสภาพลักษณะและบริบทแวดล้อมของ... (กรณีเฉพาะที่สนใจ) อย่างละเอียดลุ่มลึกและเห็นภาพพจน์ดูดังมีชีวิตจริง (In-depth and Lifelike Picture)
- อธิบายสภาวะเงื่อนไขการเกิดขึ้นและการดำเนินไปของ... (กรณีเฉพาะที่สนใจ) ภายในช่วงเวลาและสถานที่หนึ่ง ๆ
- สำรวจและประเมินกระบวนการดำเนินงานของ...(กรณีเฉพาะที่สนใจ)

การดำเนินการวิจัยและการศึกษาในครั้งนี้แบ่งได้เป็น 2 ระยะ ในการทำวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ การสำรวจ รวบรวมและการวิเคราะห์งานวิจัย ทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการออกแบบองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตประเภทโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ กรณีศึกษา โรงงานในเครือแอดมิ

ระยะที่ 2

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In – Depth Interview) ในมุมมองของระดับผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอดมิ

โดยมุมมองของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอดมิ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และอำนาจตัดสินใจในการวางผังองค์กร

วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการตั้งคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questions) โดยให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน โครงสร้างองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับประเภทอุตสาหกรรม ปัญหา และข้อจำกัดที่ไม่สามารถวางโครงสร้างองค์กรได้ตามต้องการ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนการวิเคราะห์หาโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา

3.1.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

องอาจ นัยพัฒน์ (2549) การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพไม่มีหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวเหมือนกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทั่วไปตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพมักไม่นิยมกำหนดขนาดตัวอย่างแน่นอนลงไปว่ามีจำนวนเป็นเท่าไรหรือก่อนลงมือทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในทางปฏิบัตินักวิจัยเชิงคุณภาพมักใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างชั่วคราว (Tentative Sample) ด้วยขนาดเล็ก ๆ ที่คาดคะเน หรือประมาณการขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ของนักวิจัยก่อนลงมือทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ภายใต้การคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยหรือหัวข้อโจทย์ปัญหาของการวิจัยที่ต้องการสืบหาคำตอบ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ความง่ายต่อการเข้าถึงและได้รับข้อมูลอย่างละเอียดลุ่มลึก และวางใจได้จากแหล่งให้ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนงบประมาณและระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสำคัญ สำหรับประเด็นนี้ (Patton 2002 ; อังอิงใน องอาจ นัยพัฒน์ 2549) เสนอแนะให้นักวิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยคำนึงถึงความครอบคลุมขอบเขต ประเด็นปัญหา หรือปรากฏการณ์ที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายการวิจัยและตามความสนใจใคร่รู้ของกลุ่มผู้อ่านงานวิจัยที่คาดหมายไว้ (Audiences) อย่างสมเหตุสมผลบนพื้นฐานประสบการณ์ของนักวิจัย โดยกำหนดตัวอย่างจำนวนต่ำสุด (Minimum Sample) เท่าที่จะเป็นไปได้ในระยะเริ่มต้นของการศึกษาวิจัย จากนั้นอาจเพิ่มจำนวนมากขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าได้รับข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่ากับงานวิจัยที่เพิ่มเติม

ประชากร

กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอมมิ

กลุ่มตัวอย่าง

มุมมองของผู้บริหารระดับสูงคือผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอมมิ

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการ Non Probability Sampling แบบ Purposive Sampling Technique เป็นวิธีการการเลือกตัวอย่าง โดยให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของผู้ทำการวิจัย (นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. 2548) โดยผู้วิจัยทำการติดต่อเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์บุคคลที่อยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอมมิโดยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมิ จำนวน 5 ท่าน ของ 5 โรงงาน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เหตุผลที่ทำการเลือกทั้ง 2 แบบ เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ต้องอาศัยข้อมูลอย่างมากเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ การใช้ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร หลักฐานจากหนังสือ สถิติในอดีตหลายแหล่งแล้วนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งและในบางส่วนที่ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษจะทำการซักถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอมมิ โดยการตั้งคำถามปลายเปิดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการถอดเทป (Transcript) และจัดบันทึกเก็บไว้

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Document) ได้แก่ ข้อมูลโครงสร้างองค์กรของแต่ละโรงงานที่เป็นกรณีศึกษา จำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน โดยแบ่งเป็นแผนก และแบ่งตามระดับรายวัน รายเดือน และผู้บริหาร รวมไปถึงข้อมูลยอดการผลิต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาประกอบการสร้างกรอบแนวคิด

การนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละโรงงานในเครือแอมมิ และหาแนวทางการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

3.3 การตรวจสอบงานวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของการศึกษาด້วยตนเองฉบับนี้ ทำการตรวจสอบโดยใช้ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความเป็นจริง (Realistic) ด้วยการนำคำตอบที่ได้ไปใช้ในการประมวลผลทำในขั้นตอนการตรวจสอบท้ายสุดของการทำวิจัย
2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยมีการส่งคำถามไปยังผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์จริง เพื่อให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ได้อ่านคำถามก่อนทำการสัมภาษณ์จริงประมาณ 1 สัปดาห์ และถ้าในขณะสัมภาษณ์ถ้ามีการถามซ้ำแล้วได้คำตอบตรงกับคำตอบแรกถือว่าคำตอบที่ได้มีความเชื่อถือ
3. การตรวจสอบประเด็น (Relevancy) การตอบคำถามต้องตรงประเด็นหากไม่ตรงกับประเด็นผู้ถามจะตั้งคำถามใหม่เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามได้ตรงประเด็น
4. ถูกต้องตามทฤษฎี (Validity) กิจกรรมในการสัมภาษณ์ต้องตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ลักษณะผู้ตอบ วิธีการตอบ คำตอบ และการตีความหมาย (นราศรี ไฉนนิชกุล และ ชุศักดิ์ อุดมศรี, 2548)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการค้นคว้าหาข้อมูลแบบเจาะลึกโดยการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก จะเน้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์และทำการสรุปความ ดังนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญในการทำงานวิจัยฉบับนี้คือความต้องการเข้าใจถึงการบริหารจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ในเชิงเหตุผลมากกว่าวิธีการที่เป็นระเบียบ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพต้องใช้ทักษะในการสัมภาษณ์และใช้ระยะเวลาพอสมควรในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แบบสรุปอุปนัยและการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

1. การทำ Case by Case Analysis โดยการถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์
 2. การทำ Cross Case Analysis (Zikmund Cited in Puangchompoo Sapjaroen. 2004) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก
- ในส่วนของการวิเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎี มีดังนี้
1. การวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis)

2. การวิเคราะห์คู่แข่ง (Five Forces Analysis)
3. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาด້วยตนเองฉบับนี้ ทำเพื่อกการศึกษาถึงโครงสร้างองค์กรของโรงงานอุตสาหกรรม เฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ โดยการศึกษาตั้งแต่ระบบโครงสร้างในปัจจุบันของแต่ละโรงงาน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ปัญหา หรือข้อจำกัดที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ตามที่ต้องการ รวมไปถึงแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้โรงงานในเครือแอดมิสามารถพัฒนาศักยภาพในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้เต็มประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดที่รุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน

ดังนั้น การศึกษาด້วยตนเองฉบับนี้ทำให้เห็นภาพรวมของโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในปัจจุบัน และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร โอกาส และอุปสรรค ของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ จากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้มายาวนาน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคต

ตารางที่ 4.1

รายละเอียดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	กลุ่มตัวอย่าง	ตำแหน่งปัจจุบัน	อายุงานที่บริษัทในเครือแอดมิ (ปี)
1	ผู้บริหารระดับสูง ACME	Logistic Department Manager	17
2	ผู้บริหารระดับสูง B&C	General Manager	14
3	ผู้บริหารระดับสูง BFI	Factory Manager	4
4	ผู้บริหารระดับสูง FND	Factory Manager	14
5	ผู้บริหารระดับสูง A&K	Factory Manager	3

ผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)
3. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

4.1 การวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis)

4.1.1 โครงสร้างองค์กรโดยภาพรวม

ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีมุมมองตรงกันว่า โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมิ ยังมีปัญหาในเรื่องโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม โดยมีประเด็นดังต่อไปนี้

- มีแผนกที่ทำงานในหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนกันมากเกินไป คือ หลาย ๆ โรงงานมีแผนกที่ทำหน้าที่เดียวกันทำให้ใช้ทรัพยากรบุคคลทำงานที่ซ้ำ ๆ กันหลายหน่วยงาน เช่น แผนกจัดซื้อ มีเจ้าหน้าที่จัดซื้อทุกโรงงาน และซื้อวัสดุในหมวด และรายการที่ซ้ำ ๆ กันทุกโรงงาน แผนกบุคคล ซึ่งทำงานในรูปแบบการสรรหาบุคคลากรให้แผนกต่าง ๆ ซึ่งมีคุณสมบัติที่คล้ายคลึงกัน
- บางโรงงานมีการวางผังองค์กรที่เป็นแนวลึกลับมากเกินไป คือมีลำดับชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป ตั้งแต่ พนักงานรายวัน ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการโรงงาน ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการทั่วไป ส่งผลให้การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน (Top Down) และการรายงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom Up) มีความล่าช้า และไม่ทันการณ์ โดยเฉพาะบางเหตุการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนเพื่อลดความเสียหายยังทำได้ไม่ดี
- โรงงานที่มีขนาดเล็ก มีแผนกย่อยมากเกินไป ทำให้สิ้นเปลืองกำลังคน และใช้ทรัพยากรบุคคลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำงานเหมือนระบบราชการ และไม่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์นั้นมีผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

“ถึงแม้ว่าจะทราบอยู่แล้วว่าโครงสร้างองค์กรในบางจุดมีปัญหา แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ทันที เพราะมีข้อจำกัดในด้านของนโยบายรวมในเครือ ซึ่งแต่ละโรงงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกัน รวมไปถึงพนักงานในบางหน่วยงานไม่สามารถรองรับโครงสร้างองค์กรที่อยากปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากยังมีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอ และไม่ยอมรับในวิธีการทำงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างองค์กรจึงต้องเริ่มจากการฝึกอบรม (Training) ให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ เพียงพอ เพื่อรองรับโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และในการรับพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร ควรมีการให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เข้ามาทำงานในโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ และให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ ไม่ใช่ให้ตามอัตราที่ ส่วนกลางตั้งไว้อย่างเดียว ซึ่งอาจทำให้เราเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป”

(สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2550)

4.1.2 อัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวัน/รายเดือน ขององค์กร

ในเรื่องอัตราส่วนพนักงานรายวัน/รายเดือนของโรงงานในเครือแอมมิ ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ยังมีอัตราส่วนที่ต่ำเกินไป เพราะพนักงานรายเดือนถือเป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างน้อย และปรับเปลี่ยนได้ยากกว่า ต้นทุนที่เกิดจากพนักงานรายวันซึ่งมีการปรับเปลี่ยนจำนวนได้ง่าย ดังนั้นการที่มีอัตราส่วนพนักงานรายวัน/รายเดือนที่น้อยเกินไป คือ ประมาณ 2-7 ซึ่งในมาตรฐานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม่ควรอยู่ที่ประมาณ 10 (ข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในโรงงานเฟอร์นิเจอร์) แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนพนักงานรายเดือนที่มาก ส่งผลให้ไม่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ตามการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เช่น การเพิ่มลดคำสั่งซื้อของลูกค้า การเพิ่มลดกระบวนการ หรือแผนกต่าง ๆ เพราะการลดจำนวนของพนักงานในส่วนรายเดือนจะทำได้ยากกว่าพนักงานรายวัน

สอดคล้องกับแนวคิดข้างต้นในเรื่องอัตราส่วนพนักงานรายวัน/รายเดือน ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ควรมีการลดขนาดองค์กร (Down Sizing) ในส่วนพนักงานรายเดือนโดยไม่รับพนักงานเพิ่มเติมในส่วนรายเดือนที่มีการลาออกไป ส่วนการป้องกันในระยะยาวทำได้โดยการเลื่อนตำแหน่ง (Promote) จากพนักงานรายวันเป็นพนักงานรายเดือน ต้องมีการตั้งกฎเกณฑ์ให้ชัดเจน คือ ต้องมีคุณสมบัติที่ครบถ้วนทั้งในด้านประสบการณ์ ทักษะที่ต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ รวมไปถึงมีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้พนักงานรายเดือนที่มีประสิทธิภาพ และคุณสมบัติตามที่ต้องการจริง ๆ และไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเพราะทำงานมานานอย่างเดียว ซึ่งอาจจะไม่มีคุณภาพ และคุณสมบัติพอที่จะเป็นพนักงานรายเดือน และการตั้งกฎเกณฑ์นี้ยังช่วยให้พนักงานที่เป็นรายเดือน มีความภูมิใจในตำแหน่ง เพราะไม่ใช่ใครก็ได้เลื่อนขึ้น รวมไปถึงเกิดความตั้งใจในการทำงาน การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมของพนักงานรายวัน และการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้า ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการควบคุมปริมาณพนักงานรายวันที่จะถูกปรับเป็นพนักงานรายเดือน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อนี้ไว้ดังนี้

“ในบางครั้ง หัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก หรือแม้แต่ผู้จัดการ พยายามขยายแผนกของตนเอง โดยการเลื่อนตำแหน่งให้ลูกน้องภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อต้องการแสดงถึงอำนาจของตนเอง รวมไปถึงการสร้างบารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมของปริมาณงาน จึงส่งผลให้มีจำนวนพนักงานรายเดือนเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเป็นอัตราส่วนที่ไม่เหมาะสมกับจำนวนพนักงานรายวัน และมากกว่าปริมาณงานที่มีอยู่จริง”

(สัมภาษณ์วันที่ 29 มกราคม 2550)

4.1.3 อัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิต/สนับสนุน ขององค์กร

ในเรื่องของอัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิต/สนับสนุน ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับอัตราส่วนของพนักงานรายวัน/รายเดือนว่า โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ ยังมีอัตราส่วนที่ต่ำเกินไป เพราะส่วนที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ขององค์กรประเภทโรงงาน โดยหลักแล้วจะคือ ฝ่ายผลิต (Production Department) หรือ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation Department) ดังนั้น กำลังหลักควรจะอยู่ในส่วนนี้ แต่ในหลายโรงงานในเครือแอดมียังคงมีพนักงานสนับสนุนที่มากเกินไป จึงเกิดปัญหาในด้านการแบกรับภาระของฝ่ายผลิตที่มากเกินไป และมีต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ที่สูง และการที่โรงงานมีพนักงานสนับสนุนมากยังส่งผลให้ไม่มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรตามความเหมาะสมของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การขึ้นลงของคำสั่งซื้อลูกค้า คือ หากมีการลดจำนวนสั่งซื้อลูกค้าที่มากในบางช่วงเวลาจะส่งผลให้การปรับลดจำนวนพนักงานสนับสนุนเพื่อลดภาระของต้นทุนคงที่ทำได้ยาก

การแก้ไขปัญหาในด้านพนักงานฝ่ายสนับสนุนมีมากเกินไปความจำเป็น ทำได้โดยฝึกอบรมให้พนักงานหนึ่งคนสามารถทำงานได้หลายอย่าง โดยใช้เทคนิค การฝึกอบรม (Training) และการหมุนเวียนหน้าที่ (Rotation) เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานรายเดือน และลดความเบื่อหน่ายในการทำงานประจำที่ทำอยู่ รวมไปถึงการจัดผังองค์กรตามขนาดของบริษัท โดยจัดตามขนาดขององค์กร คือ หากองค์กรมีขนาดใหญ่อาจต้องแบ่งแผนกให้ซับซ้อนขึ้น แต่จำกัดพนักงานในแต่ละแผนกให้เหมาะกับงาน อย่าวางกำลังคนไว้เผื่องานที่จะเข้ามา เพราะจะเป็นภาระขององค์กรในระยะยาว ส่วนองค์กรขนาดเล็กควรวางผังองค์กรให้ง่ายที่สุด และไม่ควรมีแผนกมากเกินไป บางแผนกที่สามารถรวมกันได้ก็ควรจัดไว้ด้วยกันเพื่อใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่ามากที่สุด

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อนี้ไว้ดังนี้

“ถึงแม้พนักงานในฝ่ายสนับสนุนจะมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการต่าง ๆ ให้ดำเนินต่อไปตามระบบ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารต่าง ๆ ของระบบ รวมไปถึงการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายหลักของโรงงานนั่นคือฝ่ายผลิต แต่ในทางกลับกัน แผนกสนับสนุนก็เป็นภาระของฝ่ายผลิตได้ในกรณีที่มีจำนวนมากเกินไป เพราะฝ่ายสนับสนุนหลายฝ่ายไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ดังนั้นการจะวางโครงสร้างจำนวนพนักงานของฝ่ายสนับสนุน จำเป็นต้องพิจารณาถึงการลดภาระให้ฝ่ายผลิต โดยการควบคุมจำนวนของพนักงานในฝ่ายสนับสนุนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.1.4 ยอดผลิต (US\$)/ จำนวนพนักงานรวมขององค์กร

จากความเห็นของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 ใน 5 มีความเห็นว่าการวัดประสิทธิภาพจากอัตราส่วนของยอดผลิตต่อจำนวนพนักงานรวมขององค์กรถือเป็นการวัดประสิทธิภาพเบื้องต้น ไม่สามารถวัดความสามารถขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพราะในแต่ละโรงงานมีกิจกรรมบางประเภทที่แตกต่างกันตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละโรงงาน ยกตัวอย่างเช่น การเตรียมชิ้นส่วนไม้ยาง Cut to Size ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กำลังคนค่อนข้างสูง ซึ่งในบางโรงงานมีหน่วยงานผลิตเพื่อรองรับงานในส่วนนี้ แต่บางโรงงานใช้นโยบายในการ Outsourcing ซึ่งจะสามารถลดกำลังคนในส่วนนี้ลงได้ ดังนั้นการวัดผลจากยอดผลิตต่อจำนวนพนักงานควรใช้การวัดผลแบบแบ่งตามกิจกรรมโดยวิเคราะห์แบบ เอ บี ซี (ABC Analysis) เพื่อเปรียบเทียบแต่ละกิจกรรมที่มีปริมาณงาน และขั้นตอนที่ใกล้เคียงกัน แต่ในเบื้องต้นจากตัวเลขอัตราส่วนดังกล่าว ผู้บริหารทุกท่านได้ให้ข้อคิดเห็นที่ทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตมีค่าค่อนข้างต่ำ โดยปัญหาหลักที่ส่งผลให้ใช้พนักงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพเกิดจากสาเหตุดังนี้

1. มีจำนวนพนักงานรายเดือน และพนักงานสนับสนุนมากเกินไป คือ พนักงานรายเดือน 1 คนต่อพนักงานรายวันเพียง 2-7 คน ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า โดยพนักงานในส่วนนี้หากมากเกินไปจะเป็นภาระให้กับฝ่ายผลิต จึงทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรโดยวัดจากยอดผลิตมีประสิทธิภาพที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นคือประมาณ 10 คน (ข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในโรงงานเฟอร์นิเจอร์)

2. การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพจากหน่วยงานสนับสนุน เช่น ความไม่พร้อมของวัตถุดิบ ความไม่พร้อมของข้อมูลจากลูกค้า เช่น แบบผลิต รายละเอียดการบรรจุ เป็นต้น ความไม่พร้อมหรือความผิดพลาดของแบบที่ใช้ในการผลิต ความไม่มีคุณภาพของวัตถุดิบที่ส่งให้ผลิต ความ

ผิดพลาดจากข้อตกลงหรือมาตรฐานของลูกค้าที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น ปัญหาแต่ละข้อส่งผลให้การผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ต้องเกิดเวลารอคอย หรือการแก้ไขงานที่ผลิตออกมาแล้ว ซึ่งเกิดการใช้จ่ายกำลังคนไปแก้ไขงานในส่วนนี้โดยไม่สร้างมูลค่าเพิ่มเลย และบางครั้งเสียเวลามากกว่าการทำสินค้าขึ้นมาใหม่ด้วยซ้ำ

3. การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพจากหน่วยงานผลิตเอง เช่น ความไม่มีประสิทธิภาพ หรือความไม่ชำนาญของพนักงานในฝ่ายผลิต ความผิดพลาดของพนักงานผลิตจากความไม่ชำนาญ การอ่านแบบผิด ความอ่อนล้า การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ และ งานในกระบวนการ (Work in Process) ไม่มีประสิทธิภาพ การวางแผนการผลิตประจำวันไม่ดีทำให้ชิ้นงานมาหลายรูปแบบ แต่ไม่เสร็จในวันจึงเกิดงานค้างในกระบวนการ

4. เครื่องจักร Break Down เกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การไม่บำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องของฝ่ายซ่อมบำรุง การไม่ดูแลรักษาเครื่องจักรในขณะที่ใช้งาน และหลังการใช้งานของฝ่ายผลิต การใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์ไม่เหมาะกับงาน รวมไปถึงสภาพของเครื่องจักรที่เสื่อม หรือชำรุดเกินกว่าที่จะใช้งานต่อไปได้

จากสาเหตุข้างต้นจะเห็นได้ว่าการที่องค์กรมีประสิทธิภาพรวมที่ต่ำ ไม่ได้มีสาเหตุมาจากฝ่ายผลิตเพียงอย่างเดียว และการจัดผังองค์กรที่ดีอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพได้ทั้งหมด การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต้องแก้ไข และปรับปรุงทั้งในด้านผังองค์กรที่ยืดหยุ่น และเหมาะสมกับขนาดองค์กร ขนาดคำสั่งซื้อ และสินค้าที่ทำการผลิต การดูแลเครื่องจักร อุปกรณ์ โดยการทำให้ PM (Preventive Maintenance) ที่สม่ำเสมอทั้งฝ่ายซ่อมบำรุง และพนักงานที่ทำงานกับเครื่องจักร และอุปกรณ์นั้น ๆ และการเปลี่ยนเครื่องจักรที่สภาพชำรุด หรือไม่พร้อมต่อการผลิตออกไปแล้วนำเครื่องจักรที่มีความพร้อม และเหมาะสมกับงานที่ทำเข้ามาเปลี่ยนทดแทน รวมไปถึงต้องพัฒนาเรื่อง Supply Chain ทั้งระบบให้ดีเพื่อรองรับการผลิต และลดเวลาที่สูญเสียการจากรอคอยในจุดต่าง ๆ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่ง ได้กล่าวเพิ่มเติมในหัวข้อนี้ไว้ดังนี้

“การวัดผลจากประสิทธิภาพการผลิต ควรวัดโดยเปรียบเทียบแต่ละกิจกรรม ไม่ควรวัดจากภาพรวมอย่างเดียว เพราะแต่ละโรงงานมีกระบวนการไม่เหมือนกัน และถึงแม้ว่าบางโรงงานจะมีอัตราส่วนยอดการผลิตต่อจำนวนพนักงานรวมที่ต่ำ แต่ไม่ได้หมายถึงบริษัทจะขาดทุน ดังนั้นในท้ายที่สุดการวัดประสิทธิภาพควรวัดจากหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัดจากผลกำไรของบริษัท ซึ่งเป็นเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร และผู้ลงทุน”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.1.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการรวม หรือแยก แผนก/ฝ่าย

จากความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโรงงานหลายท่าน ได้สรุปแนวทางในการรวมแผนกไว้ที่ศูนย์กลางดังนี้

แผนกจัดซื้อกลาง (Procurement Center Department)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- Volume Consolidation เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองโดยใช้ปริมาณการสั่งซื้อทุกโรงงานในเครือ เพื่อต่อรองกับ Supplier
- Reducing Supplier โดยจะได้ประโยชน์จากการลดจำนวน Supplier คือ เมื่อมีการรวมศูนย์กลางเป็น Procurement Center จะทำให้สามารถวางนโยบายในการเลือก Supplier ได้ และยังสามารถพัฒนา Supply Chain ได้ง่ายเพราะมีการใช้ Supplier น้อยราย
- Standard Price เมื่อรวมการสั่งซื้อไว้ที่ศูนย์กลาง จะสามารถสร้างราคามาตรฐานจากการต่อรองได้ ทำให้แต่ละโรงงานมีการสั่งซื้อในราคาที่เหมาะสมที่สุด เพราะถ้าแยกกันซื้อแต่ละโรงงาน ข้อมูลอาจจะไม่ทั่วถึงกันทำให้บางโรงงานซื้อวัตถุดิบที่ราคาสูงกว่าที่ควรจะซื้อได้ และอาจไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการ รวมไปถึงการซื้อวัตถุดิบอาจต้องใช้เวลาสั้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ไม่มีเวลาในการเปรียบเทียบราคาของ Supplier แต่ละรายจึงอาจซื้อวัตถุดิบที่ราคาแพงได้
- ลดพนักงานในส่วนของแผนกจัดซื้อ เพราะทำการรวมกันไว้ที่ส่วนกลาง จึงสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้เต็มประสิทธิภาพ

ข้อควรระวัง

- ทีมงานของแผนกจัดซื้อกลาง (Procurement Center) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ค่อนข้างสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของโรงงานในเครือทั้งหมด และสามารถปฏิบัติงานได้ยืดหยุ่น และรวดเร็วเพียงพอ เพราะการสร้างจัดซื้อกลาง จะทำให้มีขั้นตอนการเดินทางของข้อมูลที่มากขึ้น จึงต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว

- การสร้างรหัสวัสดุที่เป็นรหัสเดียวกัน เพราะปัจจุบันแต่ละโรงงานใช้รหัสวัสดุของตัวเอง ซึ่งมีความแตกต่างกันตามแต่ละโรงงานกำหนดขึ้น ดังนั้นก่อนมีการรวมจัดซื้อกลางต้องมีการ Consolidate Code เพื่อจัดซื้อกลางสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว ไม่ต้องเสียเวลาไปเปรียบเทียบรหัสสินค้าก่อนจะสั่งซื้อ ทำให้เสียเวลา และอาจสั่งซื้อวัสดุที่ไม่ตรงตามความต้องการของแต่ละโรงงานได้
- การกำหนดรูปแบบรายงาน และใบขอซื้อ (Purchase Request) ที่เหมือนกัน เพื่อง่ายต่อการทำงานของแผนกจัดซื้อกลาง รวมไปถึงการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการส่งใบ PR ทำให้จัดซื้อกลางสามารถรวบรวมจำนวนในการสั่งซื้อสินค้าได้เป็นจำนวน เพราะหากไม่มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน จะทำให้จัดซื้อกลางได้รับ PR ทุกวันซึ่งยากต่อการรวบรวมจำนวนไปต่อรอง Supplier

แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resource Department)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- การคัดสรรบุคลากรจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะใช้มาตรฐานเดียวกันในการคัดสรร แล้วจึงส่งไปที่ส่วนกลางตามความเหมาะสมของความสามารถ และตำแหน่งที่แต่ละโรงงานต้องการ
- สามารถลดต้นทุนในการโฆษณาหาบุคคลเพราะใช้การโฆษณาหาพนักงานจากส่วนกลางที่เดียว ทำให้เกิด Economies of Scope
- ลดพนักงานในส่วนของแผนกทรัพยากรบุคคล เพราะทำการรวมกันไว้ที่ส่วนกลาง จึงสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้เต็มประสิทธิภาพ

ข้อควรระวัง

- การที่ส่งข้อมูลไปให้แผนกทรัพยากรบุคคลกลาง อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการหาคน เพราะส่วนกลางต้องคัดสรรบุคลากรให้กับโรงงานหลายโรงในเครือจึงอาจเกิดความล่าช้าได้ในกรณีที่ต้องการบุคลากรด่วน จึงต้องมีการวางแผนกำลังคนที่แน่นอน และลด Turn Over ของตำแหน่งงานที่หาได้ยาก และต้องให้ความสำคัญชำนาญในการทำงานสูง โดยอาจต้องให้เงินเดือนในงานนั้น ๆ สูงกว่าหน่วยงานทั่วไปเพื่อป้องกันการลาออก

- การออกแบบพนักงานของแต่ละโรงงานอาจไม่เหมาะสมกับความต้องการ และกลยุทธ์ของแต่ละบริษัท เพราะแต่ละบริษัทมี Core Competency ที่ไม่เหมือนกัน และความต้องการในการได้รับการฝึกอบรมแตกต่างกัน จึงควรมีการวางแผนการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงตามความต้องการของโรงงาน ไม่ควรใช้แผนอบรมรวม

ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหลายท่าน ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในหัวข้อนี้ไว้ว่าการรวมแผนกสามารถกระทำได้กับแผนกอื่น ๆ อีกหลายแผนก เช่น แผนกซ่อมบำรุง เพื่อประโยชน์ในด้านการใช้ทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือร่วมกัน แผนกวางแผนการผลิตเพื่อประโยชน์ในด้านการใช้กำลังการผลิตรวมของทุกโรงงานในเครือฯ แต่ในท้ายที่สุดการรวมแผนกต้องเปรียบเทียบผลได้ผลเสีย (Trade-off) อย่างรอบคอบและรัดกุม ว่าทางเลือกใดคุ้มค่าง่ากัน เพราะการปรับเปลี่ยดังกล่าว หากตัดสินใจไปแล้วจะมีต้นทุนเกิดขึ้น รวมถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากตัดสินใจผิดพลาด

4.3.1 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่สุด สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ว่า ไม่มีรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด และดีที่สุด 100 เปอร์เซ็นต์ไม่ว่าจะเป็นในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ หรืออุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ โดยทั่วไปตามทฤษฎีจะมีแค่รูปแบบองค์กรแบบหยาบ ๆ เป็นแนวทางเท่านั้น ส่วนในรายละเอียดของโครงสร้างองค์กรต้องวางตารางองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ปัจจุบัน ขนาดขององค์กร กำลังการผลิต ประเภทของสินค้า นโยบายขององค์กร รวมไปถึงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรซึ่งแตกต่างกันออกไป ดังนั้นควรวางองค์กรตามสถานการณ์ในขณะนั้น รวมถึงพยายามวางโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นที่สุดเพื่อง่ายต่อการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่อไป

จากแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์การวางโครงสร้างองค์กรในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ควรแบ่งเป็น 2 รูปแบบ โดยหลักแล้วแบ่งตามความหลากหลายของสินค้าที่ผลิตดังนี้

- การวางโครงสร้างองค์กรขององค์กรที่มีความหลากหลายของสินค้าไม่มาก นั่นคือมีการใช้วัตถุดิบที่คล้ายกัน กระบวนการผลิตที่เหมือนกัน ควรมีการวางโครงสร้างองค์กรแบบ Functional เพื่อสร้างความชำนาญ และทักษะ ให้แก่พนักงาน รวมไปถึงลดความซับซ้อนในการทำงาน เพราะมีความหลากหลายในสินค้าน้อย

- การวางโครงสร้างองค์กรขององค์กรมีความหลากหลายของสินค้ามาก นั่นคือ มีการใช้วัตถุดิบที่ต่างต่างกัน กระบวนการการผลิตที่ต่างต่างกัน ควรมีการวางโครงสร้างองค์กรแบบ Divisional นั่นคือ แบ่งตามกลุ่มสินค้า หรือแบ่งตามกลุ่มลูกค้า เพราะแต่ละกลุ่มสินค้ามีกระบวนการหลายอย่างที่ต่างต่างกัน รวมไปถึงระดับคุณภาพของงานในแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน การแบ่งตามกลุ่มสินค้าจะส่งผลให้พนักงานมีความชำนาญในสินค้าแต่ละกลุ่ม และผลิตสินค้าได้ตามระดับคุณภาพที่ลูกค้าในกลุ่มสินค้านั้น ๆ ต้องการ

4.3.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หลายท่านได้รวบรวมแนวคิดในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรไว้หลายวิธีดังต่อไปนี้

- ใช้ Sub. Contract บางหน่วยงานที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายโลจิสติกส์ เป็นต้น เพื่อใช้ศักยภาพในด้านความยืดหยุ่นของ Sub. Contract โดยถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายเบื้องต้นที่สูงต่อคน แต่ต้นทุนรวมจะลดลงในระยะยาว นั่นคือ สามารถเพิ่มลดคนได้ในเวลาอันรวดเร็วตามสถานการณ์คำสั่งซื้อของลูกค้า และเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- วางโครงสร้างองค์กรให้แบนราบ (Flat Organization) เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร และการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ให้รวดเร็วที่สุด
- ทำการกระจายอำนาจเป็นแบบ Decentralization เพื่อให้แต่ละแผนก สามารถตัดสินใจ และสั่งงานในบางเรื่องได้ เพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน และไม่ต้องรอคน ๆ เดียว หรือกลุ่มเดียวในการตัดสินใจ ทั้งในงาน และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- การใช้นโยบายด้าน การทำงานล่วงเวลา (Over Time) มาช่วยสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร โดยเปิด OT. ในปริมาณที่เหมาะสมในช่วงเวลาปกติ หากมีจำนวนคำสั่งซื้อที่สูงก็รองรับโดยการเปิด OT. เพิ่มเติมโดยไม่ต้องรับพนักงานเพิ่ม เพราะต้องใช้เวลาหาคน และอบรมการทำงานให้ชำนาญในงาน และหากมีจำนวนคำสั่งซื้อน้อยก็ลดปริมาณ OT. ลงโดยไม่ต้องลดจำนวนพนักงาน เพราะหากลดจำนวนพนักงานลง เมื่อมีคำสั่งซื้อมากขึ้น ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่ และฝึกอบรมให้พนักงานจนสามารถทำงานได้เป็นค่าใช้จ่ายที่สูง

โดยผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“สิ่งที่แสดงว่าโครงสร้างองค์กรของบริษัทนั้น ๆ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ ไม่ได้มองจากการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมองไปถึงการรับมือกับปัญหาภายในองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น พนักงานที่เป็นตัวหลักของบางหน่วยงานลาออก มีการหยุดชะงักของกระบวนการผลิตจากสาเหตุภายในเช่น เครื่องจักรหยุดทำงาน วัตถุดิบที่ผ่านการตรวจสอบแล้วเมื่อนำไปใช้งานจริงใช้ไม่ได้ ความผิดพลาดจากเอกสารภายในเช่น ออกใบสั่งผลิตผิดจำนวนและต้องมีการผลิตเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน หลาย ๆ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งว่าองค์กรจะสามารถรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดีเพียงใด”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.3.1 การใช้ Sub. Contract ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นในทางเดียวกันเกี่ยวกับการใช้ Sub. Contract กับโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ว่า การใช้ผู้รับเหมาเป็นที่นิยมมากในโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่ง โดยเป็นการสร้างความยืดหยุ่นให้แก่โรงงานที่มีความไม่แน่นอนของยอดการสั่งซื้อที่ค่อนข้างสูง และมีนโยบายการรับคำสั่งซื้อลูกค้าแบบ Made to Order แต่ต้องระมัดระวังการใช้คนของผู้รับเหมา ซึ่งไม่มีความชำนาญในการทำงาน และมีอัตราการหมุนเวียนคนที่ค่อนข้างสูง จึงต้องควบคุมการใช้ให้ดี

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปเกี่ยวกับการใช้ Sub. Contract กับโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ดังนี้

“ผู้รับเหมาเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของโรงงานอุตสาหกรรม เนื่องจากมี Turn Over ที่สูงมากทำงานได้สักพักหนึ่งก็ออก ไม่ค่อยจะสู้งานหนัก และมีอัตราการผลิตสินค้าที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ รวมไปถึงมีอัตราการผลิตที่ต่ำ และของเสียสูง แล้วยังต้องจ่ายค่าจ้างสูงกว่าพนักงานของบริษัทเอง ซึ่งเมื่อคิดในรูปของต้นทุนรวมแล้วไม่คุ้มค่าในการใช้ผู้รับเหมาและเกิดการเปรียบเทียบของพนักงานในองค์กรว่าเขาทำงานเก่งกว่า แต่ได้ค่าตอบแทนต่ำกว่าทำให้รู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมด้านค่าแรง และลาออกในที่สุด”

(สัมภาษณ์วันที่ 27 มกราคม 2550)

การใช้บริการของ Sub. Contract (ผู้รับเหมา) มีข้อดี และสิ่งที่ควรระวังดังนี้
ข้อดีของการใช้ Sub. Contract

- สร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรในการเพิ่มและลดจำนวนพนักงานได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าการหาพนักงานจากแหล่งทั่วไป เพราะที่ทีมงานผู้รับเหมาจะมีเครือข่าย

ในการหาคนงานอยู่แล้ว จึงสามารถหาคนงานมารองรับความต้องการของโรงงานได้รวดเร็วกว่าการโฆษณา หรือปิดประกาศรับสมัครงาน

- ไม่สิ้นเปลืองด้านค่าใช้จ่ายในสวัสดิการต่าง ๆ ของบริษัท เพราะเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ระบุว่าไม่ต้องจ่ายเงินค่าสวัสดิการ รวมไปถึงโบนัสต่าง ๆ ด้วย

ข้อควรระวังในการใช้ Sub. Contract

- Turn Over สูง เพราะคนของผู้รับเหมาไม่มีความผูกพัน และข้อผูกมัดโดยตรงกับบริษัทฯ รวมไปถึงไม่ได้รับแรงจูงใจต่าง ๆ เช่น โบนัส สวัสดิการ จึงย้ายงานไปทำที่อื่น ซึ่งให้ค่าแรงที่สูงกว่าได้ง่ายมาก ส่งผลให้การหมุนเวียนคน (Turn Over) สูง
- ความไม่ชำนาญงานของคนงาน เพราะส่วนมากเป็นคนที่ไม่เคยทำงานมาก่อน หรือหากเคยทำก็มากจากอุตสาหกรรมประเภทอื่น ดังนั้น ต้องมีการสอนงานที่ดีก่อนให้ปฏิบัติงานจริง
- ความกระตือรือร้นของคนงานมีน้อย เพราะไม่ได้ทั้งเงินเดือนขึ้น โบนัส สวัสดิการต่าง ๆ จึงทำให้การทำงานเป็นแบบไม่กระตือรือร้น และในบางครั้งอาจได้ประสิทธิภาพที่ต่ำมากหากไม่มีหัวหน้างานคอยควบคุม

4.3.1 ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการวางโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูง 3 ใน 5 ท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันในการวางโครงสร้างองค์กรว่า การวางโครงสร้างองค์กรควรใช้กรอบโครงสร้างซึ่งมาจากนโยบายส่วนกลาง แต่ในท้ายที่สุดต้องให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กรนั้น ๆ และไม่ควรรีบทัดสินใจในระดับอื่น ๆ ออกความคิดเห็นในด้านรูปแบบองค์กรเพราะแต่ละคนมีความต้องการ ความคิด และความรู้ไม่เท่ากัน หากฟังจากทุกคนในองค์กรก็จะไม่สามารถหาองค์กรที่ลงตัวกับทุกคนได้ จึงต้องให้ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเพียงคนเดียวเป็นผู้ตัดสินใจ

ส่วนความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูง 2 ใน 5 ท่านมีความคิดเห็นในอีกแนวทางหนึ่งเกี่ยวกับการวางโครงสร้างองค์กรว่า แม้จะมีกรอบการวางผังองค์กรจากส่วนกลาง และใช้อำนาจในการวางผังองค์กรของผู้บริหารระดับสูงแล้วก็ตาม แต่ควรมีการให้ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้างานได้เสนอความคิดเห็นในการวางผังองค์กรที่ตนเองเป็นผู้ดูแล เพราะรายละเอียดบางอย่าง หัวหน้างานจะเข้าใจได้ดีกว่าในแง่รายละเอียด และเพื่อให้โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับการทำงานจริง และเป็นการมองจากมุมมองหลาย ๆ ด้าน

การวางโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะมาจากบุคคลกลุ่มใด ต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย และกลยุทธ์ รวมไปถึง Core Competency ขององค์กรนั้น ๆ เพราะหากโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับส่วนประกอบต่าง ๆ จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

4.2 การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis) เพอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลก

วิเคราะห์ 5 Forces ของอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลกปัจจุบัน และจะมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับสถานการณ์ในปัจจุบัน และในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร

4.2.1 สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

1. ปัจจุบันมีจำนวนคู่แข่งในประเทศมากมาย และยังมีรายใหญ่อีก 3-4 รายเช่น Index, SB Furniture, Modern Form, Koncept รวมไปถึงคู่แข่งจากต่างประเทศ เช่น จีน เวียดนาม ซึ่งได้เปรียบในด้านต้นทุนแรงงาน และนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรม ส่งผลให้มีการแข่งขันโดยภาพรวมที่รุนแรง
2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ไม้ถือว่าไม่ค่อยดีในช่วงนี้ และในอนาคตอันใกล้ 3 – 5 ปี
3. สินค้าเพอร์นิเจอร์ไม้มีเรื่องของตราสินค้า (Brand) เข้ามาเกี่ยวข้องจึงทำให้มีการแข่งขันในส่วนนี้ไม่รุนแรงนัก
4. ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้จะออกจากธุรกิจได้ค่อนข้างยากเพราะเครื่องจักรที่มีอยู่ไม่สามารถใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้ จึงเกิดความรุนแรงในการแข่งขันสูง

โดยสรุปสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลกถือว่ารุนแรง

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมในส่วนนี้คือ

“โดยภาพรวมของอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ไม้ ถือว่าอยู่ในสภาวะที่ไม่ดี คู่แข่งขันในตลาดมีมากแล้วยิ่งการเติบโตลดลง ทำให้ทุกคนพยายามลดราคาเพื่อแข่งตลาดทำให้เกิด Price War และในที่สุดจะไม่มีใครอยู่รอดได้ในธุรกิจ”

“ถึงแม้ตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ขององค์กรจะเข้ามามีผลกับการตัดสินใจของลูกค้า แต่ลูกค้าก็ยังต้องการต้นทุนที่ต่ำอยู่ดี และในบางครั้งลูกค้าก็ใช้ราคาของผู้ผลิตที่มีมาตรฐานสินค้าไม่คงที่แต่ราคาต่ำ มาเปรียบเทียบกับเครื่องที่มีมาตรฐานที่ดีแต่ต้นทุนสูงกว่า จนทำให้ราคามาตรฐานในตลาดมีการปรับลงอย่างมาก”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.2.2 คู่แข่งขันรายใหม่

1. เงินลงทุนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ถือว่าค่อนข้างต่ำ คือ ประมาณ 0.2-5 ล้านบาท เพราะมีเครื่องจักร อุปกรณ์ที่จำเป็น รวมถึงพื้นที่ที่ใช้น้อย จึงมีความกดดันต่อผู้ผลิตในสวนนี้สูง
2. Switching Cost หรือต้นทุนในการเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่นถือว่าปานกลาง คือ ประมาณ 20,000-50,000 บาทต่อครั้ง เพราะถึงแม้จะไม่มี การผูกมัดในการสั่งซื้อ ขึ้นกับความพึงพอใจในการตอบสนองต่อลูกค้าของผู้ผลิตแต่ละราย แต่การที่จะเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น ต้องมีการติดต่อยาว ต้องทำสินค้าตัวอย่างเพื่อตรวจสอบก่อนการสั่งซื้อ รวมไปถึงต้องมีการ Inspect ในช่วงแรกค่อนข้างเข้มงวดจึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายพอสมควรในช่วงแรกของการเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น ส่งผลให้แรงกดดันต่อผู้ผลิตในสวนนี้มีปานกลาง
3. Economies of Scale คือ ผู้ผลิตขนาดใหญ่ได้เปรียบผู้ผลิตขนาดกลาง หรือเล็ก ส่งผลให้ผู้ที่อยู่ในธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่า จึงมีความกดดันต่อผู้ผลิตในสวนนี้ต่ำ
4. ความแตกต่างของสินค้าในอุตสาหกรรม มีมากเพราะมีเรื่องของตราสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง และผู้ผลิตทั่วโลกมีหลายระดับคุณภาพ ส่งผลให้แรงกดดันต่อผู้ผลิตในสวนนี้ต่ำ
5. กฎระเบียบของสินค้า และอุตสาหกรรม มีน้อยจึงง่ายต่อการเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่ ส่งผลให้แรงกดดันต่อผู้ผลิตในสวนนี้สูง

โดยสรุปแรงกดดันจากผู้แข่งขันรายใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลกมีแรงกดดันปานกลาง

จากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารทุกท่านได้ให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า กรณีของผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจ แม้จะมีเงินลงทุนไม่สูง และมีกฎระเบียบในการเข้าสู่ธุรกิจน้อย แต่ก็ยังต้องคิดพอสมควรถ้าจะเข้ามาใหม่เพราะรายเก่าที่มีอยู่จะได้เปรียบในเรื่อง Economies of Scale และ Brand ที่ลูกค้ารู้จักอยู่แล้วในปัจจุบัน

อีกทั้งการที่ลูกค้าจะเปลี่ยนจากผู้ผลิตเดิมที่สั่งซื้ออยู่ไปเป็นรายอื่น มองผิวเผินอาจจะไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายใหม่ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายใหม่จะเกิดต้นทุนเพิ่มเติมในหลาย ๆ จุด ตั้งแต่การส่งตัวอย่าง แบบรายละเอียดสินค้า ให้ผู้ผลิตรายใหม่ทดลองทำตัวอย่างเพื่อตรวจสอบ เมื่อตรวจสอบผ่านทั้งด้านคุณภาพ และราคา และมีการสั่งผลิตใน lot แรก ต้องเข้าไปตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจึงเกิดต้นทุนในทุกกระบวนการ รวมไปถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการส่งมอบสินค้าไม่ตรงเวลา คุณภาพไม่ได้อย่างที่

ต้องการ และอาจทำให้สูญเสียโอกาสในการขายได้ในที่สุด ดังนั้น ผู้ผลิตรายใหม่จึงมีความยากในระดับหนึ่งที่จะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

4.2.3 สินค้าทดแทน

1. ในส่วนของสินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้ ยังถือว่ามีน้อยเพราะถึงแม้จะมีเฟอร์นิเจอร์จากวัสดุอื่น ๆ แต่ลูกค้าต่างชาติก็ยังชอบสินค้าที่ผลิตจากไม้จริงมากกว่า เพราะให้ความรู้สึกที่เป็นธรรมชาติ และนุ่มนวลกว่า

โดยสรุปแรงกดดันจากสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลกมีแรงกดดันที่ต่ำ

โดยผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“ถึงจะมีเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากวัสดุอื่น ๆ มีความแข็งแรงมากกว่า ออกแบบสวย และแปลกกว่า รวมไปถึงบางอย่างอาจราคาถูกกว่าเฟอร์นิเจอร์จากไม้ แต่ชาวต่างชาติก็ยังมองว่าเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากไม้ โดยเฉพาะไม้จริง ให้ความรู้สึกที่ดีเป็นของมีระดับ เมื่อนำไปตกแต่งกับบ้าน หรือที่ทำงาน ให้ความรู้สึกที่อ่อนโยนกว่าเฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากวัสดุชนิดอื่น ดังนั้นจึงยังมีกลุ่มลูกค้าที่นิยมซื้อเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตจากไม้อยู่”

(สัมภาษณ์วันที่ 27 มกราคม 2550)

4.2.4 อำนาจต่อรองลูกค้า

1. ประมาณการซื้อของลูกค้าต่อรายถือว่ามีจำนวนมากในระดับหนึ่ง เนื่องจากลูกค้าที่มาเป็นผู้ค้าส่งซึ่งซื้อในปริมาณที่มากเพื่อนำไปกระจายสินค้าต่อตามร้านขายปลีก หรือสาขาอีกทอดหนึ่ง และลูกค้าต่างชาติบางรายมีจำนวนการสั่งซื้อมาก แต่แบ่งการสั่งซื้อไปในหลายประเทศ ส่งผลให้จำนวนที่สั่งซื้อที่ประเทศไทยไม่มาก ดังนั้น ถือว่าแรงกดดันจากลูกค้ามีสูงปานกลาง

2. Switching Cost หรือต้นทุนในการเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่นถือว่าปานกลาง เพราะถึงแม้จะไม่มีการผูกมัดในการสั่งซื้อ ขึ้นกับความพึงพอใจในการตอบสนองต่อลูกค้าของผู้ผลิตแต่ละราย แต่การที่จะเปลี่ยนไปสั่งจากผู้ผลิตรายอื่น ต้องมีการติดต่อระยะยาว ต้องทำสินค้าตัวอย่างเพื่อตรวจสอบก่อนการสั่งซื้อ รวมไปถึงต้องมีการ Inspect ในช่วงแรกก่อนข้างเข้มงวดจึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายพอสมควรในช่วงแรกของการเปลี่ยนไปสั่งจากผู้ผลิตรายอื่น ส่งผลให้แรงกดดันต่อผู้ผลิตในส่วนนี้มีปานกลาง

3. ความแตกต่างของสินค้าในอุตสาหกรรม มีมากเพราะมีเรื่องของตราสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง และผู้ผลิตทั่วโลกมีหลายระดับคุณภาพ ส่งผลให้แรงกดดันต่อผู้ผลิตในส่วนนี้ต่ำ

โดยสรุปอำนาจต่อรองลูกค้าในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้มีแรงกดดันปานกลาง ค่อนข้างต่ำ

โดยผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ดังนี้

“ถึงแม้การตัดสินใจของลูกค้าในการสั่งซื้อ โดยหลักจะมาจากราคา แต่ส่วนอื่น ๆ ที่ต้องคำนึงถึงด้านคุณภาพสินค้า และการส่งมอบ ก็เป็นสิ่งที่กระทบต่อโอกาสในการขายของลูกค้าด้วย เพราะมีหลายครั้งที่ลูกค้าพยายามเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เวียดนาม เพราะราคาถูกกว่า แต่ในที่สุดก็ต้องกลับมาสั่งที่บริษัทในเครือแอมเคมิ เพราะแม้ราคาจะถูกกว่าเราแต่มีปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่สม่ำเสมอ และการส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา ซึ่งในบางครั้งทำให้ลูกค้าเสียโอกาสการขายในช่วงเทศกาล”

“ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์โดยรวมแล้วลูกค้าส่วนใหญ่ยังถือว่ามียอำนาจต่อรองที่ค่อนข้างต่ำ เพราะมีจำนวนการสั่งซื้อไม่มาก และการเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยทำให้เกิดค่าเสียโอกาสในหลาย ๆ ด้าน ลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองสูงมาก ๆ มีเพียงไม่กี่ราย เช่น Wall Mart, Target, Ikea ซึ่งมีอำนาจต่อรองที่สูงมากในตลาดอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.2.5 อำนาจต่อรองผู้ขาย

1. จำนวนผู้ขายวัตถุดิบหลักในเมืองไทยมีน้อยราย ประกอบด้วย โมโทรกรู๊ป รวมเจริญ และ TNK ซึ่งเป็นผู้ผลิตโดยตรง ส่วนรายอื่น ๆ เป็นตัวแทนจำหน่ายซึ่งจะบวกเปอร์เซ็นต์จากโรงงานอีกทอดหนึ่ง ส่วนผู้ขายจากต่างประเทศมีราคามาตรฐานของตลาดโลก และต้องเสียค่าใช้จ่าย รวมถึงภาษีนำเข้าทำให้ต้นทุนสูง ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบหลักในตลาด ผู้ซื้อไม่สามารถควบคุมได้ จะเปลี่ยนแปลงตามผู้ขายกำหนด หรือตามราคามาตรฐานโลก ส่งผลให้แรงกดดันจากผู้ขายมีสูง

2. วัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบหลัก สามารถหาได้บ้าง เช่น ผลิตไม้ PB จากฟางอ้อย ชี้เลื่อย แต่หลาย ๆ โครงการยังอยู่ในส่วนงานวิจัย และบางชนิดผลิตขายในทางธุรกิจแล้วแต่ยังน้อยอยู่ซึ่งไม่สามารถรองรับปริมาณการใช้รวมในประเทศได้ รวมไปถึงยังมีต้นทุนการดำเนินการที่สูงอยู่ แรงกดดันในส่วนนี้จึงสูง

โดยสรุปอำนาจต่อรองผู้ขายในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้มีแรงกดดันสูง

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทางเดียวกันในเรื่องอำนาจต่อรองของผู้ขายว่า วัตถุดิบหลักของเฟอร์นิเจอร์ไม้คือ ไม้PB MDF และไม้ยาง ซึ่ง

ราคาซื้อขายในตลาดเป็นการตั้งราคาของผู้ขาย ผู้ซื้อแทบจะไม่มีอำนาจในการต่อรองเลย เพราะมีผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศไทยเพียงไม่กี่ราย และมีการตั้งสมาคมเกี่ยวกับวัตถุดิบประเภทนี้ขึ้น เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองของผู้ขาย และร่วมกันกำหนดราคา จึงทำให้เราต้องซื้อวัตถุดิบหลักในราคาที่ผู้ขายพึงพอใจ ถึงแม้จะมีผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบราคา แต่ก็มีคามผันผวนของค่าเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการนำเข้าวัตถุดิบต้องมีจำนวนที่เป็น lot ไม่สามารถแบ่งซื้อตามความต้องการได้ ส่งผลให้หากซื้อจากต่างประเทศต้องมีการเก็บสต็อกวัตถุดิบที่สูง ในบางกรณีจึงไม่คุ้มที่จะนำเข้าจากต่างประเทศ

ความคิดเห็นที่ต่างออกของผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“ถึงแม้จะมีกำหนดราคาจากผู้ผลิต หรือผู้ขายวัตถุดิบ แต่เราก็ไม่จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบหลักในราคาตลาดเสมอไป ในเมื่อเรามีการใช้วัตถุดิบหลักเป็นจำนวนมาก และมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปริมาณการใช้วัตถุดิบหลักในช่วงแต่ละไตรมาสได้แม่นยำในระดับหนึ่ง เราจึงสามารถใช้อำนาจต่อรองนี้ไปต่อรองกับผู้ผลิต หรือผู้ขาย เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดปัจจุบัน ทำให้เรามีต้นทุนวัตถุดิบที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ เป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และโอกาสในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดโดยใช้ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อดึงลูกค้ามาซื้อสินค้ากับเรา”

(สัมภาษณ์วันที่ 30 มกราคม 2550)

4.3 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานในเครือแอมมิ สามารถวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวมได้ดังนี้

4.3.1 Strength (จุดแข็งขององค์กร)

จากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความเห็นถึงจุดแข็งของโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมิประกอบด้วย

1. ฝ่ายผลิต (Production or Operation Department) ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งที่สำคัญของโรงงานในเครือแอมมิ ซึ่งสามารถผลิตสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในด้านคุณภาพ ราคา และกำหนดส่ง (QCD) โดยสามารถใช้ศักยภาพของบริษัทในเครือ และสร้าง Economies of Scale เนื่องจากมียอดการผลิตต่อเดือนประมาณ 200 ล้านบาท

2. ฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งถือว่ามีกำลังซื้อวัตถุดิบปริมาณมากในแต่ละเดือน จึงสามารถใช้อำนาจการสั่งซื้อที่มาก เพิ่มอำนาจต่อรองในการซื้อวัตถุดิบจาก Supplier ทั้งในด้านราคา Credit

Term รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier ในการพัฒนากระบวนการ และลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และขายวัตถุดิบให้โรงงานในเครือในราคาที่ต่ำกว่าโรงงานอื่น ๆ ในประเทศไทย เป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ในระยะยาว

3. IT (Information Technology) โดยในเครือแอมมี ได้มีการนำระบบ ERP มาใช้ เพื่อเชื่อมต่อระบบต่างๆ ในเครือ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในประเทศ และคู่แข่งต่างประเทศที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดเช่น ประเทศจีน และเวียดนาม โดยปัจจุบันได้เริ่ม Implement ที่โรงงานแม่คือ Acme km.35 และจะขยายมาสู่โรงงานอื่น ๆ ในเครือภายในสิ้นปี 2550 ซึ่งจะทำให้โรงงานในเครือแอมมี มีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ ลดปัญหาความคลาดเคลื่อนจากข้อมูลที่ส่งให้ลูกค้า และสามารถพัฒนา Supply Chain ได้ทั้งระบบในระยะเวลาอันใกล้

4. ISO System โดยโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมี ทุกโรงงานได้รับมาตรฐาน ISO 9001 และ ISO 14001 ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก รวมไปถึงในลูกค้าบางรายมีการกำหนดในข้อตกลงว่า ผู้ผลิตที่จะสามารถผลิตสินค้าให้ต้องผ่านมาตรฐานดังกล่าว จึงจะมีสิทธิในการเข้าเป็น Vendor list

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันในเรื่องจุดแข็งของโรงงานในเครือแอมมีว่า จุดแข็งหลักของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้คือ ฝ่ายผลิต ซึ่งเป็นศักยภาพหลักที่จะตอบสนองความต้องการลูกค้าในด้าน QCD คือ คุณภาพ ราคา และการส่งมอบที่ตรงเวลา โดยที่โรงงานในเครือแอมมี มีศักยภาพในส่วนนี้ค่อนข้างชัดเจนจนถือได้ว่าเป็น Core Competency ของโรงงานในเครือแอมมี และยังได้ส่วนเสริมในด้านการจัดซื้อ ระบบสารสนเทศ รวมไปถึงระบบ ISO ซึ่งเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าที่จะสั่งซื้อสินค้าจากเรา แต่เราก็ไม่ควรหยุดการพัฒนาเพราะคู่แข่งแต่ละรายก็พยายามพัฒนาศักยภาพในส่วนนี้ เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากเรา เราจึงต้องมีการวางโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมจุดแข็งในส่วนนี้ และทั้งทางคู่แข่งเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดในปัจจุบัน

4.3.2 Weakness (จุดอ่อนขององค์กร)

จากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความเห็นถึงจุดอ่อนของโรงงานเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมีประกอบด้วย

1. การตลาด/การขาย (Marketing / Sales) เพราะปัจจุบันแม้ว่าเครือข่ายแอมมีจะมีฝ่ายการตลาดของตนเอง โดยแบ่งการดูแลรับผิดชอบตามพื้นที่ เช่น การตลาดยุโรป การตลาดญี่ปุ่น แต่ก็ยังต้องมีผู้จำหน่าย (Broker) ในแต่ละพื้นที่ ซึ่งการได้รับคำสั่งซื้อของลูกค้าโดยผ่านทางตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น ดังนั้น หากตัวแทนจำหน่ายหา Order ได้น้อยลง ยอดขายรวมในเครือข่ายแอมมีก็จะลดลงตามเพราะเราไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และไม่มีทำการตลาดในประเทศ

2. ตำแหน่งที่ตั้งของโรงงานในเครือข่ายแอมมี (Manufacturing Location) ซึ่งมีการตั้งโรงงานอยู่หลายพื้นที่ ดังนี้

- บางนา-ตราด กม. 22 ประกอบด้วย โรงงาน BFI , FND , A&K
- บางนา-ตราด กม. 23 ประกอบด้วย โรงงาน B&C
- บางนา-ตราด กม. 35 ประกอบด้วย โรงงาน Acme
- บางนา-ตราด กม. 42 ประกอบด้วย Warehouse ของ Acme

ส่งผลให้การใช้ศักยภาพบางอย่างร่วมกันยังทำได้ยาก เพราะมีระยะทางที่ห่างกัน หากจะใช้ศักยภาพร่วมกัน ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายจากการขนส่งระหว่างโรงงานในเครือข่าย เช่น การใช้สต็อกร่วมกัน หรือแบ่งงานบางกระบวนการที่บางโรงงานผลิตไม่ทันให้อีกโรงงานหนึ่งช่วยผลิตรวมไปถึง ฝ่ายการตลาดอยู่ที่สำนักงานซึ่งตั้งอยู่ที่กม. 5 จึงมีการส่งข้อมูลทีละช้า เพราะเอกสารบางประเภทต้องใช้ฉบับจริง จึงต้องใช้ ผู้ส่งเอกสารในการจัดส่ง ทำให้ไม่สามารถส่งทาง E-mail ได้ และอาจเกิดความผิดพลาดในด้านความถูกต้องของเอกสาร

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันในเรื่องจุดอ่อนของโรงงานในเครือข่ายแอมมีว่า จุดอ่อนของเครือข่ายแอมมีคือเรื่องของตลาด ซึ่งฝ่ายการตลาดของเรามีความแปรปรวนในการหา Order ให้กับโรงงานค่อนข้างมาก คือตั้งแต่ 3-4.5 ล้านเหรียญสหรัฐ (ข้อมูลจากแผนภูมิที่ 1.2) ซึ่งกระทบโดยตรงต่อการวางแผนการผลิต แผนกำลังคน ของโรงงาน จนในบางครั้งทำให้โรงงานไม่สามารถควบคุมต้นทุนรวมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ เช่น ในบางครั้งยอดสั่งผลิตมาสูงกว่ากำลังการผลิตปกติมากส่งผลให้ต้องเปิด OT. ทำให้ค่าใช้จ่ายในเดือนนั้นสูงมาก แต่ในบางเดือนมียอดการผลิตที่ต่ำมากจนไม่ถึง Break Event Point ทำให้โรงงานต้องแบกรับภาระในส่วนของคุณทุนคงที่ต่าง ๆ เช่น ค่าแรงพนักงานรายเดือน ค่าเช่าโกดัง ค่าเสื่อมเครื่องจักร ซึ่งทำให้โรงงานมีต้นทุนรวมที่สูงขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่เราต้องผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่าง ๆ ซึ่งหากมีคู่แข่งรายอื่นให้ค่า Commission ที่สูงกว่าก็มีโอกาสที่จะสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่ง จึงควรมีการปรับโครงสร้าง และนโยบายในส่วนของการตลาดโดยติดต่อกับลูกค้าปลายทางเพื่อลดต้นทุนในด้านค่า Commission และเป็นกา

รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมไปถึงการสื่อสารข้อมูลตรงจากลูกค้าหาผู้ผลิตโดยไม่ผ่านตัวกลาง ทำให้ข้อมูลชัดเจนไม่ตกหล่น และโรงงานสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงประเด็น

ระยะทางระหว่างโรงงานเป็นจุดอ่อนอีกอย่างหนึ่งของโรงงานในเครือแอดมิ เพราะแต่ละโรงงานมีระยะห่างกันค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้เราไม่สามารถใช้ศักยภาพความเป็นเครือข่ายอุตสาหกรรมเฟอรินเจอร์ไม้ได้อย่างเต็มที่ เพราะการช่วยเหลือกันจะทำได้ยาก และมีต้นทุนที่สูงเพราะต้องมีการขนส่งไปมาระหว่างกันซึ่งเป็นระยะทางไกล และอาจทำให้สินค้าเสียหายในระหว่างการขนส่ง ควรมีการวางแผนระยะยาวในการแก้ปัญหา ด้วยการสร้างนิคมอุตสาหกรรมของเครือแอดมิให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน จะแก้จุดอ่อนในส่วนนี้ และยังเป็นโอกาสเสริมศักยภาพในด้านการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน ทั้งทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรอุปกรณ์ และเป็นการสร้าง Economies of Scale อย่างแท้จริง

4.3.3 Opportunity (โอกาสของอุตสาหกรรมเฟอรินเจอร์ไม้)

จากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความเห็นถึงโอกาสของโรงงานเฟอรินเจอร์ไม้ในเครือแอดมิซึ่งในบางกรณีเกิดจากอุปสรรคในภาพรวมของสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี แต่กลับกลายเป็นโอกาสของเครืออุตสาหกรรมแอดมิดังนี้

1. โอกาสจากการที่สภาวะเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมเฟอรินเจอร์ไม้ มีการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้คู่แข่งหลายรายที่ไม่มีศักยภาพเพียงพออาจต้องเลิกกิจการ หรือเปลี่ยนไปทำกิจการอย่างอื่นแทน ทำให้คู่แข่งในอุตสาหกรรมลดลง
2. การกำหนดเกณฑ์ที่สูงขึ้นในการคัดเลือกผู้ผลิตของลูกค้าในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของเครือแอดมิ โดยปัจจุบัน ผู้ผลิตที่จะผ่านเกณฑ์ได้ต้องได้มาตรฐานขั้นต่ำที่สูงกว่าในอดีต เช่น ผ่านมาตรฐาน ISO 9001 และ ISO 14001 รวมไปถึงการควบคุมมาตรฐาน มรท. ในการควบคุมการให้พนักงานทำ OT. ในค่าที่ไม่เกิดที่ มรท. กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้หลาย ๆ โรงงานที่เป็นคู่แข่งในปัจจุบันของเครือแอดมิ ไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว และลูกค้าจะเปลี่ยนมาสั่งซื้อจากเราแทน

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันในเรื่องโอกาสของโรงงานในเครือแอดมิว่า การที่สภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศมีแนวโน้มที่มีการเติบโตที่ลดลงจากปีที่ผ่านมา ๆ มา โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเฟอรินเจอร์ไม้ซึ่งมีแนวโน้มที่จะแย่ง

ในช่วง 3-5 ปี ต่อจากนี้ กลับเป็นโอกาสที่ดีของเครือแอมิ เพราะจะทำให้คู่แข่งหลายรายที่เป็นผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไม่มีความสามารถที่จะอยู่ในธุรกิจได้ เพราะไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันสู้กับโรงงานขนาดใหญ่ได้ ทำให้ต้องเลิกกิจการไปหลายราย จึงเป็นโอกาสของเราที่จะเข้าไปแชร์ส่วนแบ่งการตลาดในส่วนนี้ และสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าว่าเรามีศักยภาพ และไม่มีความเสี่ยงกับลูกค้าที่จะยกเลิกกิจการในอนาคต รวมไปถึงการที่ลูกค้าหลายรายมีการกำหนดมาตรฐานของโรงงานผลิตที่สูงขึ้นในด้านของระบบคุณภาพ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และการใช้แรงงานในทางที่ถูกกฎหมาย จึงทำให้หลายโรงงานที่ยังไม่มีมาตรฐานดังกล่าว ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันในตลาดเดียวกับเราได้

4.3.4 Threat (อุปสรรคของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้)

ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่ออุปสรรคของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่มีผลกระทบต่อโรงงานผลิตในเครือแอมิมีดังต่อไปนี้

1. การเติบโตอย่างรวดเร็ว และความพยายามในการแย่งส่วนแบ่งการตลาดของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จีน เวียดนาม ส่งผลให้เราต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาทั้งในด้าน คุณภาพ ราคา และเวลาในการส่งมอบให้เที่ยงตรง เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดของประเทศต่าง ๆ ไว้
2. ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิต ทั้งในด้านวัตถุดิบ สาธารณูปโภคต่าง ๆ ค่าไฟ ค่าน้ำ มีอัตราที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อราคาขายต่อลูกค้าสูงขึ้น ลูกค้าจึงอาจหาผู้ผลิตใหม่เพื่อรักษาระดับกำไรของตนเองให้คงที่
3. การแข็งค่าของเงินบาท มีผลกระทบต่อธุรกิจส่งออก เพราะเมื่อเงินบาทแข็งค่าขึ้น ส่งผลให้ต้องมีการปรับราคาขายกับลูกค้า อาจทำให้ลูกค้าหาแหล่งผลิตใหม่เพื่อรักษาระดับกำไรที่ต้องการไว้

ความคิดเห็นในมุมมองระดับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านมีความคิดเห็นในทางเดียวกันในเรื่องอุปสรรคของโรงงานในเครือแอมิว่า เนื่องจากเครือแอมิเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่ส่งออก 100% จึงมีผลกระทบจากค่าเงินบาทโดยตรง ซึ่งมีความผันผวนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในช่วงปีที่ผ่านมา เงินบาทแข็งค่าขึ้นอย่างมากส่งผลต่อต้นทุนรวมขององค์กร จึงควรมีการทำปรับโครงสร้างองค์กรโดยมีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องความเสี่ยงทางการเงินในอนาคต เพื่อประเมินว่าควรจะทำ Forward Contract ค่าเงินในช่วงไหน และราคาใด เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียกำไรจากค่าเงินบาทที่มีความผันผวน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งมีดังนี้

“ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อต้นทุนรวมขององค์กร และการที่บริษัทในเครือแอสซี ส่งออก 100% จะมีคู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาในตลาดเดียวกัน เช่น จีน เวียดนาม ดังนั้นในส่วนของการตลาด ควรมีแผนที่ประเมินความสามารถของคู่แข่งจากต่างประเทศเทียบกับเรา ตลอดเวลา เพื่อให้เราสามารถวางกลยุทธ์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในส่วนที่สามารถเข้าถึงได้ ได้อย่างทันท่วงที”

(สัมภาษณ์วันที่ 25 มกราคม 2550)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และทำการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก จากผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอดมิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ในการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ ทำให้ได้ผลสรุปแนวคิดในการวางโครงสร้างองค์กร จากสถานะของอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในปัจจุบัน รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงงานในเครือแอดมิ โอกาส และอุปสรรค ของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยมีการนำทฤษฎีทางด้านการจัดการกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ ได้แก่ Organization Design Analysis, Five Forces Model, SWOT Analysis มาเป็นตัวช่วยอธิบายและแปลผลในการศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้

จากการเปรียบเทียบข้อมูลยอดขายผลิต (US\$) ต่อจำนวนพนักงานรวม ขององค์กรในเครือแอดมิ จะเห็นว่ามี ความแตกต่างกันในช่วงที่กว้างมาก คือ ตั้งแต่ 986-1839 เหรียญสหรัฐต่อคนต่อเดือน (ข้อมูลจากตารางที่ 1.2) แสดงให้เห็นถึงความหย่อนประสิทธิภาพขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มี โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยปัญหาหลักที่ส่งผลให้ใช้พนักงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพจากหลาย ๆ สาเหตุ ได้แก่ การมีจำนวนพนักงานรายเดือน และพนักงานสนับสนุนในองค์กรมากเกินไป การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพจากหน่วยงานสนับสนุน การผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพจากหน่วยงานผลิตเอง เครื่องจักร Break Down เป็นต้น

ในเรื่องของการรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างดังต่อไปนี้

- นโยบายขององค์กร ว่ามีการวางนโยบายไปในด้านใด
- กลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร ว่ามุ่งเน้นในด้านใด
- ประเภทของธุรกิจ ว่าเป็นธุรกิจผลิตสินค้า หรือบริการ
- ขนาดขององค์กร ว่ามีขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก

โดยต้องดูองค์ประกอบแต่ละอย่างประกอบกัน ซึ่งโดยทั่วไปหากองค์กรมีขนาดค่อนข้างใหญ่ ควรจะมีการแบ่งแผนกเพื่อรองรับความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงาน แต่ให้คนในแต่ละแผนกมีจำนวนที่เหมาะสม โดยการอบรมพนักงานให้สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ เพื่อควบคุมจำนวนคนในหน่วยงานสนับสนุน ส่วนในองค์กรที่มีขนาดเล็ก ควรมีจำนวนแผนกเท่าที่จำเป็น

แผนกใดที่สามารถรวมกันได้ให้รวมกันเพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน และใช้พนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือใหญ่ก็ควรจัดให้เป็นองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อความง่ายในการบริหาร สร้างความยืดหยุ่นในการสื่อสาร รวมไปถึงการสั่งการที่รวดเร็ว และเข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย และทั่วถึงมากขึ้น

การวางโครงสร้างองค์กรว่าจะเป็น Functional, Divisional, Hybrid หรือ Matrix นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ประเภทและความหลากหลายของสินค้า ขนาดขององค์กร กำลังการผลิตขององค์กร นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร โดยไม่มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับทุกประเภทอุตสาหกรรม และทุก ๆ สถานการณ์ โดยโครงสร้างองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ปัจจุบัน รวมไปถึงต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน และรองรับสถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และควรมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นระยะ เพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงเทคโนโลยี และวิธีการบริหารใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้รูปแบบองค์กรที่เหมาะสมที่สุดในเวลานั้น ๆ และสามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในตลาด ณ เวลานั้น ๆ

การสร้างผังองค์กร และส่วนประกอบขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นในการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นสิ่งสำคัญในหลาย ๆ ธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ ซึ่งมีการเปลี่ยนคำสั่งซื้อของลูกค้าค่อนข้างสูง และจากการที่มีคู่แข่งในประเทศหลายราย และมีรายใหญ่อยู่ถึง 4-5 รายในประเทศไทย ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมาก หากองค์กรไม่มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่การสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดต่อไปในอนาคต

ในองค์กรประเภทโรงงานผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อลูกค้าเป็นประจำ และมี Lead Time การสั่งซื้อของลูกค้าที่ค่อนข้างสั้น ควรมีการใช้ Outsourcing ในบางหน่วยงาน เช่น หน่วยงานผลิต บางขั้นตอนอาจทำการ outsourcing เช่น หน่วยงานเจาะ ในสภาวะที่มีการสั่งผลิตสินค้าที่ใช้กระบวนการเจาะมาก ให้ส่งไปภายนอกเพื่อช่วยในการเจาะ สามารถแก้ปัญหาการผลิตไม่ทัน การต้องใช้เครื่องจักร และอุปกรณ์เพิ่ม การหาพนักงานเพิ่ม ในเวลาอันสั้น ซึ่งหากคำสั่งซื้อลดลง ก็ไม่ต้องเสียต้นทุนจากเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้งาน พนักงานที่ว่างงาน หรือหน่วยงานขนส่ง ให้ Outsourcing ในการใช้พนักงานขนส่ง โดยจ่ายเงินตามปริมาณงาน เช่น หากมีการขึ้นตู้ในบางวันก็ให้เหมาเป็นตู้ ไม่ต้องเสียต้นทุนคงที่ในการจ้างพนักงานประจำ คือ ไม่ว่าจะมีความหรือไม่หากจ้างพนักงานประจำต้องจ่ายเงิน แต่ถ้า Outsourcing จะจ่ายเงินตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นจริง เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และยืดหยุ่นตามปริมาณงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วในการวางโครงสร้างองค์กร ควรอ้างอิงจากนโยบายส่วนกลางเป็นกรอบในการวางผังองค์กร เพื่อให้แต่ละบริษัทในเครือมีโครงสร้างที่เหมือนกันในภาพรวม ทำให้ง่ายต่อการวางกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรบุคคล และเครื่องจักร อุปกรณ์ร่วมกันได้ รวมไปถึง Software ต่าง ๆ รวมกันได้ง่าย เพื่อเชื่อมต่อระบบสารสนเทศในเครือ

ในส่วนรายละเอียดของแต่ละองค์กร ควรให้ทีมผู้บริหารขององค์กร ทำการวางผังองค์กรกันเอง ตามกลยุทธ์ของแต่ละบริษัท Core Competency ของแต่ละโรงงาน รวมไปถึงรายละเอียดของขั้นตอนการทำงานที่แตกต่างกันตามรูปแบบขององค์กร และสินค้าที่ผลิต เพราะการวางผังองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพียงบางท่าน อ่านมีมุมมองที่ไม่ครอบคลุมการทำงานของทั้งองค์กร และอาจมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ดังนั้น ควรให้ผู้บริหารระดับกลางของแต่ละองค์กรได้ออกความคิดเห็น และนำเสนอผังองค์กรที่คิดว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แต่ละกิจกรรม แล้วสรุปผังองค์กรที่เหมาะสมที่สุดโดยให้ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจจากผลการวิจัย พบว่า ในส่วนของสถานะอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั่วโลกมีแนวโน้มที่จะเติบโตในอัตราส่วนที่ลดลง ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงอึมครึม การแข่งขันค่อนข้างรุนแรงเนื่องจากมีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมาก และมีคู่แข่งรายใหญ่ในตลาด 3-4 ราย ซึ่งแต่ละปัจจัยส่งผลให้การแข่งขันในตลาดทวีความรุนแรงมากขึ้น ในส่วนของคู่แข่งรายใหม่ยังถือว่าเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ในระดับปานกลาง เพราะถึงแม้จะใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก แต่โรงงานที่เริ่มธุรกิจก่อนจะได้เปรียบในด้าน การประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) และยังมีความแตกต่างของตราสินค้า และภาพลักษณ์ของบริษัทเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปสั่งซื้อกับผู้ผลิตรายใหม่ยังคงมีต้นทุนสูง รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัญหาคุณภาพ และการส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา ในส่วนของสินค้าทดแทน ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้จะมีสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบประเภทอื่นเข้ามาทดแทน เฟอร์นิเจอร์ไม้ แต่ยังคงมีลูกค้ากลุ่มใหญ่ โดยเฉพาะชาวต่างชาติยังคงชื่นชอบสินค้าที่ผลิตจากไม้จริงมากกว่า เพราะให้ความรู้สึกเป็นธรรมชาติ และนุ่มนวลกว่า สินค้าทดแทนจึงยังมีความสามารถในการทดแทนได้น้อย ในส่วนอำนาจต่อรองของลูกค้า ผลการวิจัย พบว่า ลูกค้ามีอำนาจต่อรองในระดับปานกลาง เพราะถึงแม้ว่าลูกค้าจะมีปริมาณการสั่งซื้อมากในระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นอำนาจต่อรอง แต่การที่จะเปลี่ยนไปสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงทั้งในด้านความเสี่ยงจากคุณภาพสินค้า และความเที่ยงตรงในการส่งมอบสินค้า ซึ่งมีผลโดยตรงต่อต้นทุนในการเก็บสต็อกของลูกค้า และโอกาสทางการขาย ซึ่งหากมีการส่งสินค้าล่าช้าอาจทำให้ไม่สามารถขายสินค้าได้ทันช่วงเทศกาลต่าง ๆ ส่วนของอำนาจต่อรองผู้ขายยังคงมีสูงเนื่องจากผู้ขายวัตถุดิบหลักมีน้อยราย และวัตถุดิบ

ทดแทนยังหาได้ยากและมีต้นทุนที่สูง รวมไปถึงต้องใช้เทคโนโลยีที่สูงมากซึ่งประเทศไทยยังไม่สามารถผลิตได้ ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบหลักสามารถกำหนดราคาได้ในระดับหนึ่ง

จากผลการวิจัยในมุมมองของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงงานในเครือแอมมิ สรุปได้ว่าถึงแม้โรงงานในเครือแอมมิจะมีจุดอ่อนที่สำคัญในด้านการตลาด และอุปสรรคในเรื่องความผันผวนของค่าเงินบาท ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น รวมไปถึงคู่แข่งจากต่างประเทศที่พยายามเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดของผู้ผลิตในประเทศไทย แต่เราก็ยังมีจุดแข็ง และโอกาส ที่มากกว่าคู่แข่งในปัจจุบัน ทั้งในด้านการผลิตซึ่งเป็นจุดแข็งหลักที่มีความจำเป็นต่ออุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก รวมไปถึงจุดแข็งในด้านหน่วยงานสนับสนุนเช่น จัดซื้อ และหน่วยงานสารสนเทศซึ่งเป็นการเสริมจุดแข็งในด้านฝ่ายผลิต และต้นทุนรวมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบที่ทำให้เรายังสามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดไว้ได้ แต่ควรมีการพัฒนา และเสริมจุดแข็งดังกล่าว รวมไปถึงการวางโครงสร้างองค์กรเพื่อลดจุดอ่อนขององค์กร รวมไปถึงรองรับอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสรุปรวบรวมแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง ของโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมิ ได้ข้อสรุปว่า **“โครงสร้างองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรมากกว่า 50%”** ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยหลาย ๆ ท่านให้ความสำคัญของโครงสร้างองค์กรถึง 80% เพราะหากโครงสร้างองค์กรชัดเจนจะส่งผลให้สายการบังคับบัญชาชัดเจน มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน นำไปสู่การทำงานในขอบเขตรับผิดชอบ รวมไปถึงการควบคุม และติดตามผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรต่อไป

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะ แนวทาง และกลยุทธ์ในการออกแบบองค์กร

จากการวิเคราะห์การออกแบบองค์กร การวิเคราะห์ Five Forces และการวิเคราะห์ SWOT องค์กรของโรงงานในเครือแอมมิ ควรมีการปรับโครงสร้าง โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เพื่อรองรับสถานการณ์รวมของอุตสาหกรรม และเพื่อเสริมจุดแข็ง และโอกาสของโรงงานในเครือแอมมิ รวมไปถึงแก้ไขจุดอ่อน และรองรับอุปสรรคของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้

1. ควรมีการรวมแผนกที่มีขั้นตอน และรายละเอียดงานที่คล้ายคลึงกันไว้เป็นศูนย์กลาง เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน รวมไปถึงอำนาจในการต่อรองที่เพิ่มขึ้น
2. การใช้กลยุทธ์ในด้าน Out Sourcing และ Over Time เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสภาพที่มีการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน
3. การสร้างมาตรฐานของการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงเป็นการควบคุมจำนวนของพนักงานในส่วนของ รายเดือน และหน่วยงาน สนับสนุน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่เป็นภาระต่อแผนกผลิตมากเกินไป
4. เสริมจุดแข็งในด้านการผลิตโดยจัดตั้งแผนกบัญชีต้นทุน เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนของแต่ละ Job Order ที่รับมาผลิต เพื่อประเมินความสามารถในการทำกำไรของสินค้าแต่ละรายการ และสามารถพัฒนาความสามารถในการทำกำไรของสินค้าแต่ละรายการได้
5. เสริมจุดแข็งในด้านการจัดซื้อ (Procurement) โดยแบ่งแผนกจัดซื้อออกเป็น 2 ส่วน คือ แผนกจัดซื้อ (Purchasing Department) และแผนกจัดหา (Sourcing Department) เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของแต่ละกระบวนการให้เป็นอิสระต่อกัน โดยในส่วนจัดซื้อมุ่งเน้นในด้านการซื้อ สินค้าเข้าแต่ละโรงงานให้ตรงเวลา ส่วนแผนกจัดหาให้เน้นในด้านการหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ที่มี ต้นทุนรวมที่ถูกลงกว่าเดิม หรือพัฒนา Supplier ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ตอบสนองความต้องการของแต่ละ โรงงานได้ดีที่สุด โดยเกิดสถานการณ์ Win – Win Situation ซึ่งจะ使得แต่ละแผนกเน้น ประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานได้ดีมากขึ้น
6. จัดตั้งทีม MIS ส่วนกลางเพื่อ Training, Implementation และคอยแก้ปัญหาให้แต่ละ โรงงานสามารถใช้ระบบ ERP ได้เต็มประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับเงินที่เสียไป และสร้างความสามารถ ในการแข่งขันอย่างสูงสุดจากการใช้ ERP System
7. ลดจุดอ่อนในด้านการตลาด/ขาย โดยจัดตั้งทีมการตลาดที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย เป็นการลดช่องว่างในการติดต่อ และลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเป็น ค่า Commission ให้แก่ตัวแทนจำหน่าย ทำให้ไม่ต้องพึ่งพาตัวแทนจำหน่ายมากเกินไป และ สามารถทราบความต้องการของลูกค้าได้โดยตรงโดยไม่ผ่านบุคคลที่สามซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ คลาดเคลื่อน
8. ลดจุดอ่อนด้านระยะทางโดยการหาเช่าโกดังที่อยู่ในบริเวณเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ทำให้ใช้ศักยภาพของเครือข่ายได้เต็มที่ และมองแผนในระยะยาวในการซื้อพื้นที่สร้างเป็นนิคม อุตสาหกรรมของเครือแอกมิ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว เพราะในแต่ละปีจะเสียค่าใช้จ่ายจาก การเช่าโกดังเป็นเงินหลายสิบล้านบาท

9. ควรเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการจัดวางโครงสร้างองค์กรของแผนกทรัพยากรบุคคล โดยจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะซึ่งรับผิดชอบในส่วนของการอบรมพนักงาน โดยเน้นตั้งแต่การคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การอบรมก่อนการปฏิบัติงานจริง การอบรมความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานปัจจุบัน รวมไปถึงอบรมในการเตรียมความพร้อมเพื่อเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

10. ควรมีการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กรตามสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน สถานการณ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมไปถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และนำมาปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

11. จัดตั้งหน่วยงานวิจัย หรือจ้างบริษัทเอกชน เพื่อทำการวิจัยโครงการต่าง ๆ ที่บริษัทสนใจ หรือข้อมูลที่มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินการของบริษัท เช่น งานวิจัยด้านความพึงพอใจของลูกค้า งานวิจัยความพึงพอใจของพนักงาน งานวิจัยภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองของสาธารณชน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลในงานวิจัยมาปรับปรุงองค์กรทำให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้

12. จัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือของข้อมูลในด้านต่าง ๆ เช่น ข้อมูลด้านบัญชี ข้อมูลสินค้าคงคลัง ข้อมูลประสิทธิภาพการผลิตของแต่ละบริษัทเพื่อประเมินความถูกต้อง และพิจารณาปรับปรุงองค์กรในภาพรวม รวมไปถึงการเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละบริษัท (Benchmarking) เพื่อนำข้อเด่นของแต่ละบริษัทมาพัฒนาบริษัทอื่นในเครือต่อไป

13. ในส่วนของโอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ โรงงานในเครือแอดมิ ควรมีการจัดวางผังองค์กรให้ยืดหยุ่นตามคำแนะนำข้างต้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมไปถึงพัฒนาระบบเพื่อรักษาระบบคุณภาพ และสิ่งแวดล้อมไว้ และสร้างภาพลักษณ์ (Image) ในด้านการช่วยเหลือสังคม โดยการบริจาค และให้ทุนการศึกษาทั้งของสังคม และของพนักงานในเครือ เพื่อการสร้างกำไรในองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

5.2.2 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย

ข้อจำกัดของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารที่ค่อนข้างสั้น ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลในบางประเด็นอาจยังไม่ครอบคลุมในส่วนที่ต้องการ และการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงหลายท่านมีเวลาว่างให้สัมภาษณ์น้อยมาก และบางท่านต้องประชุม และเดินทางไปต่างประเทศ รวมไปถึงการสัมภาษณ์เป็นการพูดคุยโดย

เป็นลักษณะของความคิดเห็นและมุมมองของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหาร และลักษณะของสินค้าที่ผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร รวมไปถึงถึงระดับความสามารถของพนักงานภายใต้การบังคับบัญชา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันซึ่งทำให้ต้องนำมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง รวมทั้งข้อมูลบางอย่างเป็นความลับขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเปิดเผยได้เพราะจะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบของคู่แข่งหากข้อมูลดังกล่าวถูกเผยแพร่ไปสู่ภายนอก

5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยคิดว่าหากผู้วิจัยท่านใดที่สนใจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ควรมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของแต่ละโรงงาน โดยเปรียบเทียบในเชิงลึกถึงจำนวนพนักงานของแต่ละแผนก และแต่ละหน่วยงานโดยเปรียบเทียบระหว่างโรงงาน เพื่อเป็นการ Benchmarking ให้ได้โรงงานที่ใช้ทรัพยากรบุคคลได้มีประสิทธิภาพดีที่สุด และค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของโรงงานนั้น ๆ มาปรับปรุงกับโรงงานที่ยังใช้ทรัพยากรบุคคลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การศึกษาเพิ่มเติมในความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้างานในแต่ละแผนก เพื่อทราบถึงความคิดเห็นในทุกมุมมองในการวางแผนองค์กร เพราะในบางกรณี ผู้บริหารระดับสูงอาจมองไม่ลึกถึงกระบวนการ และปัญหาในการทำงานที่เป็นรายละเอียดของแต่ละแผนก ซึ่งหากได้ข้อมูลในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานในหลายระดับ จะทำให้ได้มุมมองที่แตกต่าง และได้ภาพรวมประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยรวมได้ชัดเจนขึ้น

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะทัศนคติของผู้บริหารต่อผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้เป็นหลัก ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบทุกด้านควรทำการวิจัยเพื่อ Cross Check กับทัศนคติของผู้บริโภคต่อสินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้ เช่น เฟอร์นิเจอร์เหล็ก พลาสติก หรือสินค้าที่ใช้วัสดุประเภทอื่นทดแทนไม้ เพื่อต่อยอดผลงานวิจัยครั้งนี้ให้สมบูรณ์ขึ้น

3. นอกจากนั้นเพื่อทำการศึกษาให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการดำเนินงานในทุกด้าน หรือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ควรทำการวิจัยโดยใช้ Model การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วยทฤษฎี Supply Chain Management (SCM), Balance Score Card (BSC) หรือ 7's Mckency Model ในอันดับต่อไปด้วยก็จะให้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป

บรรณานุกรม

เสนาะ ตีเยาว์. (2548) “โครงสร้างองค์การ” ในเอกสารประกอบการบรรยายวิชาการพฤติกรรมองค์การ. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

ธิปดี วัฒนกุล. (2549) “Five Forces Model SWOT Analysis” ในเอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

องอาจ นัยพัฒน์. (2549) วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (Quantitative and Qualitative Research Methodologies in Behavioral and Social Sciences). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.

นราศรี ไววณิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2548). ระเบียบวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

SiamHR Team. หลักการจัดองค์การและการบริหาร [ออนไลน์]

แหล่งที่มา : http://www.siamhr.com/org_mgt/pom.htm

(13 ตุลาคม 2549)



ภาคผนวก

ผนวก ก.

แบบขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ระดับผู้บริหาร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียว

เฉลิมพระเกียรติ

ธันวาคม 2549

เรียน ผู้บริหารเครือ แอคมิ

เรื่อง ขอความสนับสนุนด้านข้อมูลเรื่องการจัดรูปแบบองค์กร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ใบแสดงการตอบรับเพื่ออนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยกระผม นายขวัญเอก ศรีวรรณนุสรณ์ กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ของ มหาวิทยาลัย หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และในภาคเรียนที่กำลังศึกษาอยู่นี้ กระผมต้องจัดทำโครงการ Independent Study (การศึกษาด้วยตนเอง) โดยต้องจัดทำโครงการวิจัยที่ตนเองสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือองค์กร ที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

จากการปรึกษาคณาจารย์ และอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ จึงได้ขอเสนอว่า ควรจะจัดทำโครงการ การจัดรูปแบบองค์กรของบริษัทในเครือ แอคมิ (Organization Design of Acme Group Company) เนื่องจากเล็งเห็นว่าปัจจุบันถึงแม้ทางบริษัทอุตสาหกรรมแอคมิ จำกัด จะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา แต่จากการขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึง มีบริษัทซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมในเครือจำนวนหลายโรง ซึ่งมีสถานที่ตั้ง จำนวนพนักงาน ประเภทของสินค้า ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ยังมีการจัดรูปแบบองค์กรที่ไม่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน รวมไปถึงยังมีความแตกต่างของอัตราส่วนของผู้บริหาร และพนักงานรายเดือน ต่อพนักงานรายวัน ที่แตกต่างกันค่อนข้างสูง กระผมจึงได้มีจัดทำรายงานการศึกษาการจัดรูปแบบองค์กรของเครือ แอคมิ จำกัด เพื่อปรับปรุง และพัฒนารูปแบบขององค์กรให้เป็นมาตรฐาน รวมถึงสามารถใช้นักวิชาการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในภาวะธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ที่มีการแข่งขันอย่างสูงในปัจจุบัน

ทางกระผมจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านผู้บริหาร พิจารณาอนุมัติในการให้ข้อมูลของบริษัทในเครือ แอคมิ ทั้งหมด 5 โรงงาน ประกอบด้วย

1. บริษัท เบสท์เฟิร์น อินดัสทรี จำกัด (BEST FURN INDUSTRIES COMPANY LIMITED)

2. บริษัท แอคมิ อินดัสทรี จำกัด (ACME INDUSTRIES COMPANY LIMITED)

3. บริษัท เอ แอนด์ เค จำกัด (A & K COMPANY LIMITED)

4. บริษัท เฟอริเดียร์ จำกัด (FURNIDEA COMPANY LIMITED)

5. บริษัท บี แอนด์ ซี อินดัสทรี จำกัด (B & C INDUSTRIES COMPANY LIMITED)

เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็น กรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดรูปแบบองค์กร โดยกระผมจะขอข้อมูลขององค์กรเบื้องต้นเท่าที่บริษัทสามารถเปิดเผยได้ซึ่งประกอบด้วย

1. แผนภูมิองค์กร (Organization Chart)
2. จำนวน แผนก , หน่วยงาน
3. จำนวนพนักงานของแต่ละหน่วยงาน ทั้งรายวัน และรายเดือน
4. บทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโรงงานในเครือ
5. Company Profile
6. ข้อมูลทั่วไปอื่น ๆ ที่จำเป็น และสามารถเปิดเผยได้

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติ ในการใช้ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทในเครือ แอคมิ เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา ในการจัดรูปแบบองค์กร และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กรต่อไป

(นาย ขวัญเอก ศีวีวรรณสุนทรณ์)

ผนวก ข.

แบบแสดงการตอบรับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ระดับผู้บริหาร

ใบแสดงการตอบรับอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณ ขวัญเอก ศรีวรรณนุสรณ์

อ้างถึงบันทึกข้อความที่จัดส่งให้..(ชื่อตำแหน่งผู้ถูกสัมภาษณ์).....

มีความยินดีให้ท่านเข้าสัมภาษณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องของการศึกษาอิสระครั้งนี้ ในหัวข้อเรื่อง การจัดรูปแบบองค์การของบริษัทในเครือ แอคมิ (Organization Design of Acme Group Company) ในวันและเวลาดังนี้ (โปรดระบุวันที่ ที่อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ โดยอยู่ในช่วงวันที่ 15 มกราคม 2549 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2550)

ข้อมูล วัน/เวลา/สถานที่ ที่อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์

วันที่ เดือน พ.ศ.

ตั้งแต่เวลา น. ถึงเวลา น.

สถานที่ที่ให้เข้าสัมภาษณ์

() สำนักงานโรงงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ในเครือแอคมิ

() อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ลายมือชื่อ

ตำแหน่ง.....

วันที่ เดือน พ.ศ. 2549

ผนวก ค.

แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับสูง

แบบบันทึกคำถามในการสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึก (In-depth interview)
(สัมภาษณ์มุมมองของผู้บริหารระดับสูงของโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมเคมิ)

แบ่งออกเป็น 3 หัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์การออกแบบองค์กร (Organization Design Analysis)

1. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรของท่านที่เป็นอยู่ ปัจจุบันเหมาะสมหรือยัง
2. หากยังจุดใดที่ยังเป็นปัญหา และในความคิดท่านคิดว่าจะปรับปรุงอย่างไร ข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการคืออะไร
3. ท่านคิดว่าอัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวัน/รายเดือน ขององค์กรในปัจจุบันเหมาะสมหรือยัง ถ้ายังไม่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด และจะปรับปรุงอย่างไรให้ได้ตามอัตราส่วนที่ต้องการ ข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการคืออะไร
4. ท่านคิดว่าอัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิต/สนับสนุน ขององค์กรในปัจจุบัน เหมาะสมหรือยัง ถ้ายังไม่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด และจะปรับปรุงอย่างไรให้ได้ตามอัตราส่วนที่ต้องการ ข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการคืออะไร
5. ท่านคิดว่ายอดขายผลิต (US\$) ต่อจำนวนพนักงานรวม ขององค์กรในปัจจุบัน เหมาะสมหรือยัง ถ้ายังไม่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด และจะปรับปรุงอย่างไรให้ได้ตามอัตราส่วนที่ต้องการ ข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการคืออะไร
6. จากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ท่านคิดว่าหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการรวม หรือแยก แผนก/ฝ่าย ไດ เพราะเหตุใด ข้อจำกัดที่ไม่สามารถทำได้ตามที่ต้องการคืออะไร
7. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่สุดในความคิดของท่าน สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ ควรเป็นอย่างไร
 - เป็น Functional/Divisional/Hybrid/Matrix พร้อมความคิดเห็นเพิ่มเติมในแนวลึก
8. ท่านได้ออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของคำสั่งซื้อของลูกค้าไว้อย่างไร เช่น กรณีคำสั่งซื้อ แปรปรวนประมาณ 30 % ของยอดกำลังการผลิต

ปัจจุบัน หรือ มีคำสั่งซื้อเร่งด่วนเข้ามา ถ้ายังไม่มีกรอบแบบองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ควรเป็นอย่างไร

9. ที่บริษัทมีการใช้พนักงานจาก Sub. Contract หรือไม่ หากมีคิดเป็นอัตราส่วนประมาณเท่าใด หรือจำนวนประมาณกี่คน เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด และการใช้ Sub. Contract มีข้อดี และข้อเสียอย่างไร องค์กรของท่านควรมีหรือไม่ และหากควรมีอัตราส่วนที่เหมาะสมควรเป็นเท่าใด

10. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กรของท่านในปัจจุบัน มีลำดับชั้นของตำแหน่ง มาก หรือน้อยไป หรือหากเหมาะสมแล้ว ท่านคิดว่าควรมีลำดับชั้นมาก กับน้อย มีข้อดี ข้อเสียแตกต่างกันอย่างไร

11. ในความเห็นของท่าน การวางโครงสร้างองค์กร ควรจัดทำโดยผู้ใดใน 4 หัวข้อดังนี้ เพราะเหตุใด

- นโยบายจากส่วนกลาง
- ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละองค์กร
- ทีมผู้บริหารขององค์กร
- ทีมผู้บริหาร กับหัวหน้างาน

12. ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์กร กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สิ่งใดมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และประสิทธิผลของบริษัทมากกว่ากัน และเป็นอัตราส่วนเท่าใด

13. ท่านคิดว่าองค์กรที่มีการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) กับองค์กรที่มีการกระจายศูนย์อำนาจ (Decentralization) ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้ มีข้อดี และข้อเสียอย่างไร และแบบใดที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไม้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

ท่านคิดว่าองค์กรของท่านปัจจุบันมี SWOT อย่างไร และจะมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อเสริมจุดแข็ง และโอกาส รวมไปถึงลดจุดอ่อน และรองรับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. **Strength** (จุดแข็งขององค์กร) และโครงสร้างองค์กรที่มีปัจจุบันส่งเสริมจุดแข็งอย่างไร ในความคิดของท่านจะมีการปรับรูปแบบองค์กรเพื่อเสริมจุดแข็งให้มากขึ้นได้อย่างไร

2. **Weakness** (จุดอ่อนขององค์กร) ในความคิดของท่านจะมีการปรับรูปแบบองค์กรเพื่อแก้ไข หรือลดจุดอ่อนขององค์กรได้อย่างไร

3. **Opportunity** (โอกาสของอุตสาหกรรมเฟอริไนเจอร์ไม้) และโครงสร้างองค์กรที่มีปัจจุบันส่งเสริมโอกาสในอุตสาหกรรมได้อย่างไร ในความคิดของท่านจะมีการปรับรูปแบบองค์กรเพื่อส่งเสริมโอกาสในอุตสาหกรรมให้เพิ่มมากขึ้นได้อย่างไร

4. **Threat** (อุปสรรคของอุตสาหกรรมเฟอริไนเจอร์ไม้) ในความคิดของท่านจะมีการปรับรูปแบบองค์กรเพื่อรองรับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรม (Five Force Analysis)

วิเคราะห์ 5 Forces ของอุตสาหกรรมเฟอริไนเจอร์ไม้ปัจจุบัน และจะมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับสถานการณ์ในปัจจุบัน และในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม

- โครงสร้างอุตสาหกรรม ประกอบด้วยจำนวนคู่แข่งในปัจจุบัน
- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม
- ลักษณะเฉพาะของสินค้า เช่น มีแบรนด์มาเกี่ยวข้อง
- Exit Barrier ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอยากเลิกทำยากหรือง่าย

2. คู่แข่งขันรายใหม่

- เงินลงทุนสูงหรือไม่หากต้องการลงทุนในอุตสาหกรรมเฟอริไนเจอร์ไม้
- Switching Cost หากลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปซื้อของคู่แข่งมีต้นทุนหรือไม่
- Economies of Scale คือผู้ผลิตขนาดใหญ่ได้เปรียบผู้ผลิตขนาดกลาง หรือเล็กในด้านต้นทุนการผลิตต่อหน่วยหรือไม่
- ความแตกต่างของสินค้าในอุตสาหกรรม แต่ละผู้ผลิตมีความแตกต่างในตัวสินค้าหรือไม่
- กฎระเบียบของสินค้า และอุตสาหกรรม มีกฎระเบียบ และกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่ในการเข้ามาลงทุน และประกอบธุรกิจผลิตเฟอริไนเจอร์ไม้

3. สินค้าทดแทน

- มีสินค้าทดแทนเฟอริไนเจอร์ไม้ได้หรือไม่ อะไรบ้าง และความสามารถในการทดแทนได้ก็เปอร์เซ็นต์

4. อำนาจต่อรองลูกค้า

- ประมาณการซื้อของลูกค้าต่อราย

5. อำนาจต่อรองผู้ขาย

- จำนวนผู้ขายวัตถุดิบหลัก
- วัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบหลัก มีหรือไม่ หากมีต้นทุนเป็นอย่างไร



ผนวก ง.

แบบฟอร์มแสดงความยินยอมในการเข้าสัมภาษณ์

Consent Form

ด้วยข้าพเจ้าปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....<ตำแหน่งของผู้ถูกสัมภาษณ์>.....ได้
อนุญาตให้นาย ขวัญเอก ศิริวรรณนุสรณ์ เข้าสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินการจัดทำการศึกษา
อิสระเรื่อง “การออกแบบองค์กร กรณศึกษา โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ในเครือแอมมิ” นั้น ข้าพเจ้า
ขอรับรองว่าข้อมูลที่ให้กับนักศึกษานั้นเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการ ขั้นตอนการจัด
ทำการศึกษาอิสระในหัวข้อดังกล่าว

การสัมภาษณ์บุคคลเชิงลึกด้วยวิธีการบันทึกเทปและจดบันทึก ที่จัดทำโดย นายขวัญเอก
ศิริวรรณนุสรณ์ นั้นข้าพเจ้าขอรับรองว่าเป็นข้อมูลจริง มีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ ข้าพเจ้า
ได้มีโอกาสในตรวจสอบคำถามและเตรียมคำตอบตามที่ข้าพเจ้ามีความเข้าใจไว้เรียบร้อยแล้ว

.....

(.....)

วันที่/...../.....

ผู้ให้สัมภาษณ์

.....

(.....)

วันที่/...../.....

พยาน

ผนวก จ.

Cross Case Analysis กรณีศึกษา บริษัทในเครือแอดมิ

Cross Case Analysis	การออกแบบองค์กร		Acme Industries	Best Furn Industries	B&C Industries	FND Industries	A&K Industries						
	ลักษณะการกระจายอำนาจในองค์กร	การผสมผสานระหว่างการรวมศูนย์ และการกระจายศูนย์อำนาจ											
		การกระจายศูนย์อำนาจ (Decentralization)											
		การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization)											
	อิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร	มีผลในอัตราส่วนที่เท่ากัน											
		แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน											
		โครงสร้างองค์กร											
	ผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนองค์กร	ทีมผู้บริหาร กับหัวหน้างาน											
		ทีมผู้บริหารขององค์กร											
		ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละองค์กร											
		นโยบายจากส่วนกลาง											
	ลำดับขั้นในองค์กร	น้อยไป											
		เหมาะสม											
		มากไป											
	ใช้พนักงานจาก Sub. Contract												
	มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง												
	ยอดผลิต(US\$) ต่อจำนวนพนักงานรวม ขององค์กรในปัจจุบัน												
	อัตราส่วนจำนวนพนักงานผลิต/สนับสนุน ขององค์กรในปัจจุบัน												
	อัตราส่วนจำนวนพนักงานรายวัน/รายเดือน ขององค์กรในปัจจุบัน												
	ความเหมาะสมของผังองค์กรในปัจจุบัน												

หมายเหตุ : ช่องสีเขียว หมายถึง มีความเห็นว่าเป็นความเหมาะสมแล้วในหัวข้อนั้น ๆ ส่วนสีขาว หมายถึง มีความเห็นว่าเป็นความเหมาะสมไม่เท่ากัน

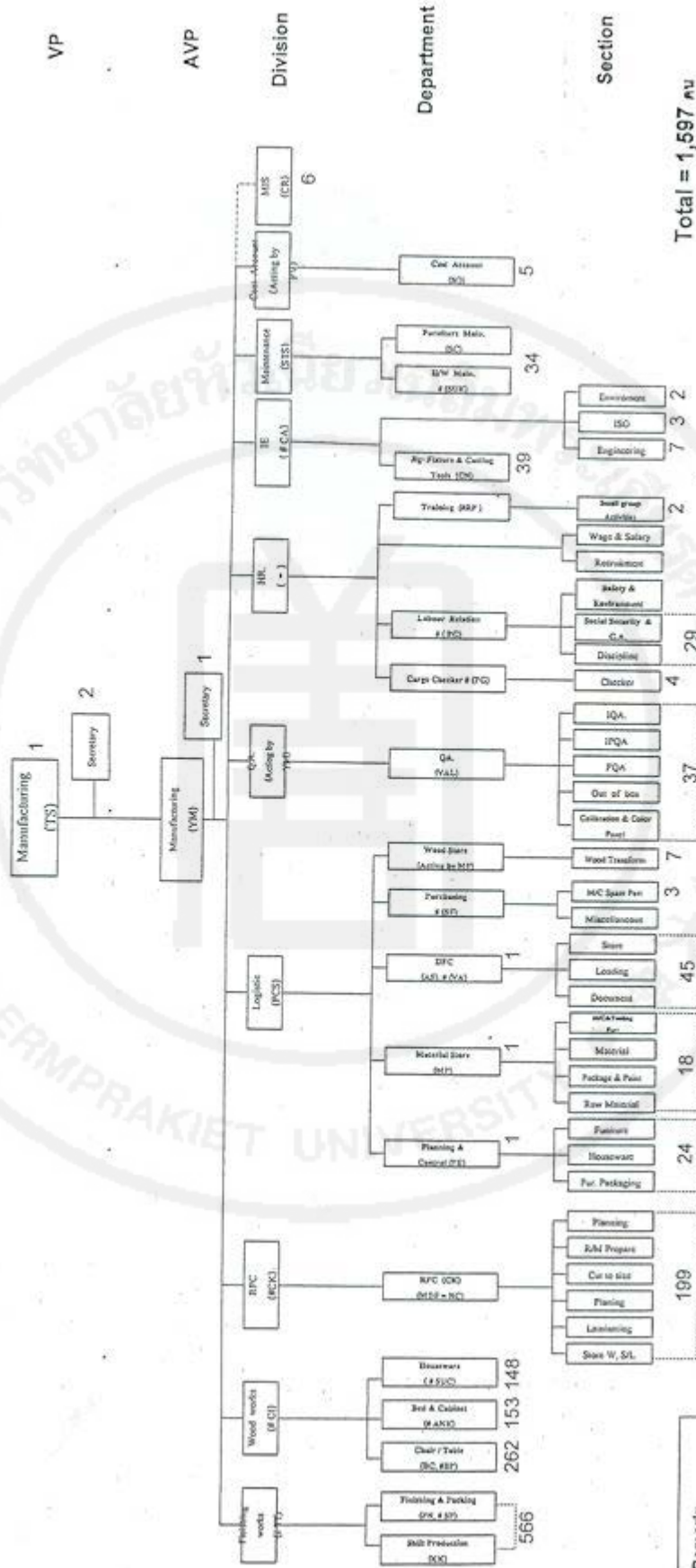
Cross Case Analysis	SWOT Analysis					Acme Industries	Best Furn Industries	B&C Industries	FND Industries	A&K Industries
	Strength (จุดแข็งขององค์กร)	Weakness (จุดอ่อนขององค์กร)	Opportunity (โอกาสของอุตสาหกรรมเพื่อรีโมเจอร์รี่)	Threat (อุปสรรคของอุตสาหกรรมเพื่อรีโมเจอร์รี่)						
	แผนกจัดซื้อ	ระยะทางระหว่างโรงงาน	มาตรฐานลูกค้าสูงขึ้น	การแข่งค่าของเงินบาท						
	IT	Sales/MKT.	คู่แข่งปิดกิจการ	ราคาน้ำมันสูงขึ้น						
	ISO			ประเทศคู่แข่ง						
	แผนกผลิต									

หมายเหตุ : ซึ่งดีเท่า หมายถึง มีความเห็นว่ามีคามเหมาะสมแล้วในหัวข้อนั้น ๆ ส่วนดีทาก หมายถึง มีความเห็นว่ามีเหมาะสมในหัวข้อนั้น ๆ

Cross Case Analysis	FIVE FORCES Analysis				
	สถานะการแข่งขัน	คู่แข่งรายใหม่	สินค้าทดแทน	อำนาจต่อรองของลูกค้า	อำนาจต่อรองของผู้ขาย
	สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้อย	คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย	มีสินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้เนื้ออ่อน	อำนาจต่อรองของลูกค้ามีต่ำ	อำนาจต่อรองของผู้ขายมีต่ำ
	สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมปานกลาง	คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ปานกลาง	มีสินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้แข็ง	อำนาจต่อรองของลูกค้ามีปานกลาง	อำนาจต่อรองของผู้ขายมีปานกลาง
	สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรง	คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยาก	มีสินค้าทดแทนเฟอร์นิเจอร์ไม้มาก	อำนาจต่อรองของลูกค้ามีสูง	อำนาจต่อรองของผู้ขายมีสูง
Acme Industries					
Best Furn Industries					
B&C Industries					
FND Industries					
A&K Industries					

หมายเหตุ : ช่องสีเทา หมายถึง มีความเห็นว่ามีผลกระทบและสมแล้วในหัวข้อนั้น ๆ สีสดใสขาว หมายถึง มีความเห็นว่ามีผลกระทบและสมในหัวข้อนั้น ๆ

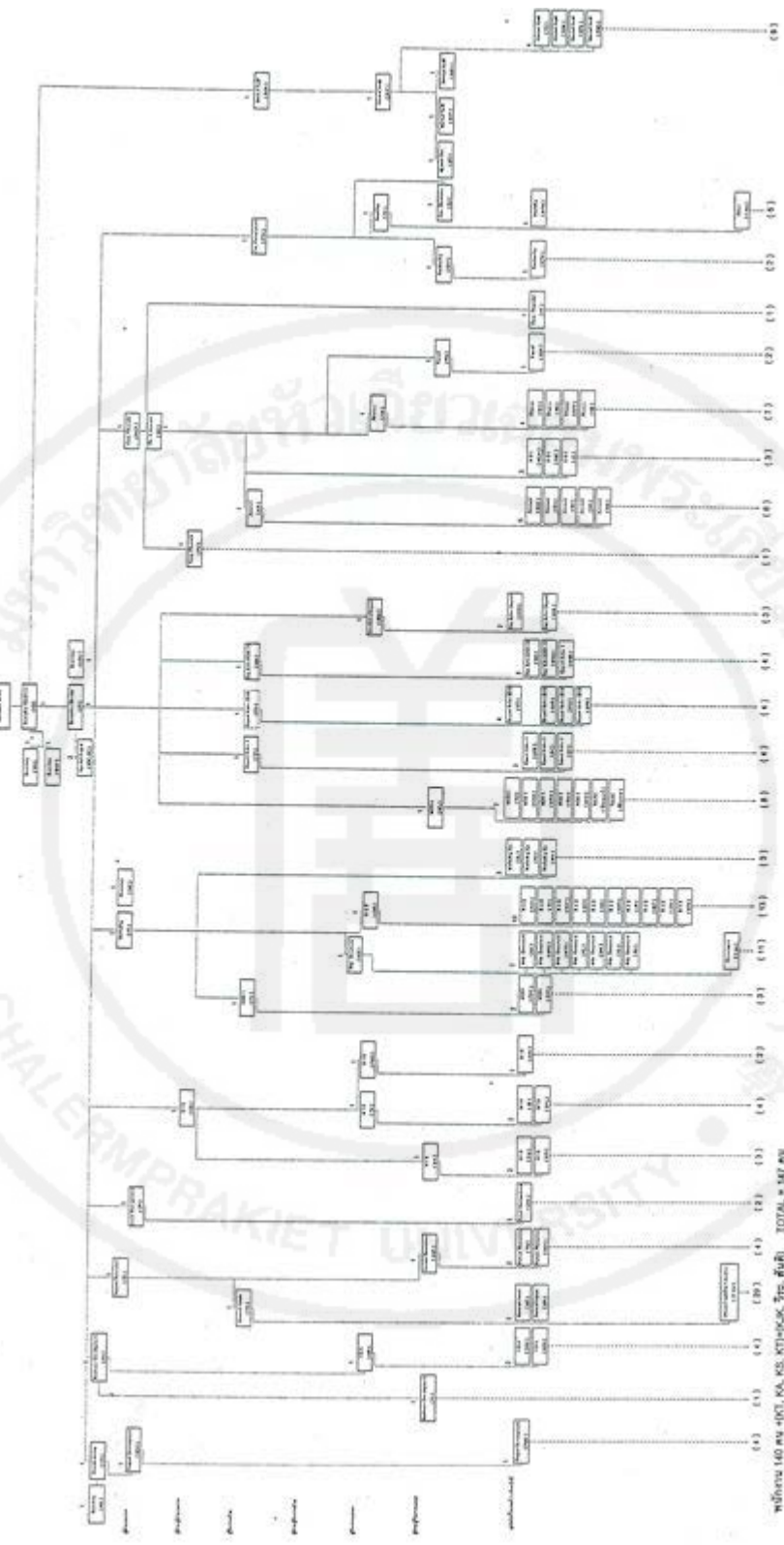
Organization Chart
 ACME Industries Co., Ltd.
 November 7, 2006



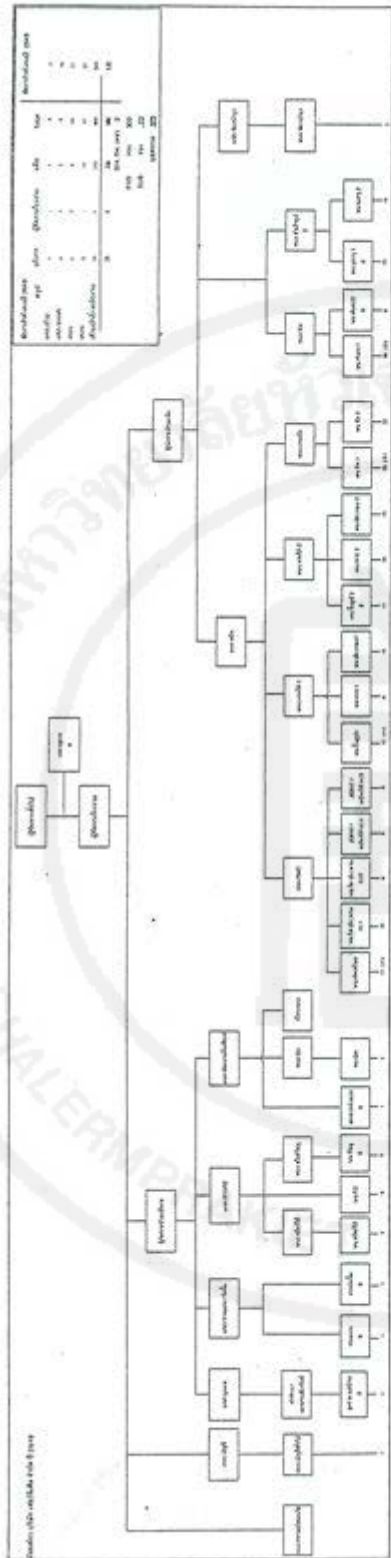
Remark:
 Symbol Meaning
 # = Deputy

Effective Date 7 Nov.2006

Appendix Chart:
KOME INDUSTRIES CO., LTD (Year 0/04)



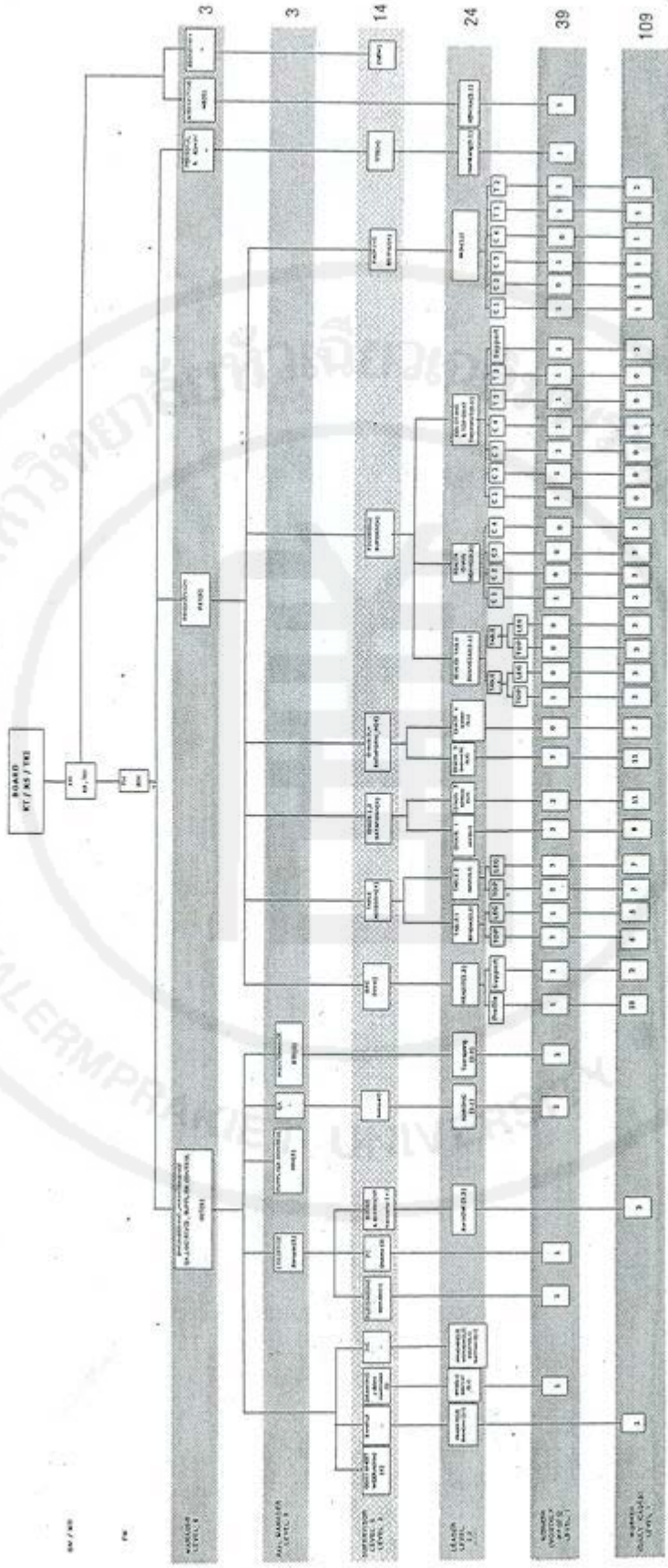
(01) (02) (03) (04) (05) (06) (07) (08) (09) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) TOTAL = 362,88



REVISED 508

22/03/2506

A&K INDUSTRIES CO., LTD. ORGANIZATION CHART



NAME	POSITION
ATKEL	MANAGER
KITTEL	DEPUTY MANAGER
KITTEL	ASSTANT MANAGER
KITTEL	ASSTANT MANAGER
KITTEL	ASSTANT MANAGER
KITTEL	ASSTANT MANAGER

PREPARED BY _____

REVIEWED BY _____

APPROVED BY _____

TKA 192

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นายขวัญเอก ศรีวรรณนุสรณ์
 วัน เดือน ปีเกิด 14 ธันวาคม 2518
 ที่อยู่ 32/11-12 ถนนข้าหลวง ตำบลในเวียง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน
 55000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 คณะ วิศวกรรมศาสตร์ สาขา โยธา
 พ.ศ. 2548 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2540 – 2547 ผู้จัดการแผนก จัดซื้อ (Purchasing Manager)
 บริษัท บางกอก ไอโทอะ จำกัด ในเครือ INDEX
 พ.ศ. 2547 - ปัจจุบัน ผู้จัดการแผนก โลจิสติกส์
 บริษัท เบสท์เฟิร์ม อินดัสทรี จำกัด
 จังหวัดสมุทรปราการ ในเครือแอดมิ