

การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน:
กรณีศึกษา -องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

**THE COMPARATIVE STUDY OF THE MANAGEMENT PROCESS AND ITS
OPERATING PERFORMANCE OF THE DAIRY FARM BUSINESS BETWEEN
THE GOVERNMENT AND PRIVATE SECTORS : CASE STUDY OF DAIRY
FARM PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND AND CHOCKCHAI
FARM GROUPS OF COMPANY**



โดย
นาย ถาวร ถิ่นแสนดี

การศึกษาด้วยตนเองนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ 2549

การศึกษาด้วยตนเอง	การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน:กรณีศึกษา -องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย The Comparative Study of the Management Process and Its Operating Performance of the Dairy Farm Business between the Government and Private Sectors : Case Study of Dairy Farm Promotional Organization of Thailand and Chockchai Farm Groups of Company
ชื่อนักศึกษา	นาย ถาวร ถิ่นแสนดี
รหัสประจำตัว	474012-802
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2548

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2549

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาด้วยตนเอง

อาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์เจริญรัตน์ เบญจรัตน์ภรณ์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร. วิรัตน์ ทองรอด)

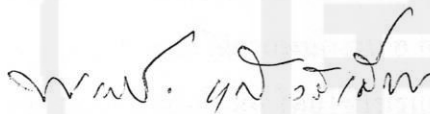
กรรมการ

(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่าง
หน่วยงานภาครัฐและเอกชน:กรณีศึกษา -องค์การส่งเสริมกิจการ โคนม
แห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย
The Comparative Study of the Management Process and Its Operating
Performance of the Dairy Farm Business between the Government and
Private Sectors : Case Study of Dairy Farm Promotional Organization
of Thailand and Chockchai Farm Groups of Company


ชื่อนักศึกษา นาย ถาวร ถิ่นแสนดี
รหัสประจำตัว 474012-802
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2548

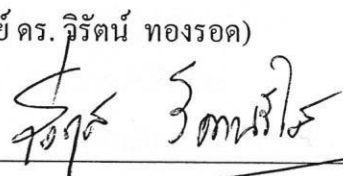
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้การศึกษา
ด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 12
มีนาคม พ.ศ. 2549


คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาด้วยตนเอง


อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์เจริญรัตน์ ฒญจรัตน์ภรณ์)


กรรมการ
(อาจารย์ ดร. วิรัตน์ ทองรอด)


กรรมการ
(อาจารย์รุ่งฤดี รัตนวิไล)

การศึกษาด้วยตนเอง	การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน:กรณีศึกษา -องค์การส่งเสริมกิจการ โคนม แห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย The Comparative Study of the Management Process and Its Operating Performance of the Dairy Farm Business between the Government and Private Sectors : Case Study of Dairy Farm Promotional Organization of Thailand and Chockchai Farm Groups of Company
ชื่อนักศึกษา	นาย ถาวร ถิ่นแสนดี
รหัสประจำตัว	474012-802
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2548

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน: กรณีศึกษาขององค์การส่งเสริมกิจการ โคนม แห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 100 ชุด แบ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากพนักงาน อ.ส.ค จำนวน 50 ชุด และกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย จำนวน 50 ชุด ประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อแสดงผลการศึกษาในรูปแบบของร้อยละ ค่าเฉลี่ย รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้ผลการวิจัยดังนี้

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสององค์กรส่วนมากเป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง ด้าน อ.ส.ค ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31-40ปี เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐ ซึ่งมีอัตราการลาออกต่ำหรือไม่มีเลย สำหรับฟาร์มโชคชัยส่วนมากมีอายุระหว่าง 21-30ปี เนื่องจากมีการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงานสูงกว่า ทั้งสององค์กรส่วนมากมีสถานภาพสมรสแล้ว มีระดับการศึกษาอยู่ระหว่าง ปวส/อนุปริญญาเป็นจำนวนมากที่สุด ด้าน อ.ส.ค ส่วนมากมีระดับรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ฟาร์มโชคชัยส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ทั้งสององค์กรมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่อเนื่องนานมากกว่า 5 ปี และตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่เป็น เจ้าหน้าที่ฝ่าย/วิศวกร และหัวหน้างานระดับต้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตามแนวคิด McKinsey 7S พบว่า อ.ส.ค ในฐานะองค์กรภาครัฐนั้น สามารถที่จะดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ คือการตอบสนองนโยบายของภาครัฐ แต่ยังคงถือว่ามี

ความเชื่อซึ่งเข้าทางด้านการขยายธุรกิจเพื่อรองรับการเจริญเติบโตและลดความเสี่ยงของการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นธุรกิจทางด้านผลิตภัณฑ์นม ในขณะที่ฟาร์มโชคชัยนั้น พบว่ามีการพัฒนาและการขยายตัวทางธุรกิจที่ครอบคลุมในทุกด้านทั้งต้นน้ำปลายน้ำ และขยายสาขาธุรกิจไปสู่กิจการอื่น ๆ จึงส่งผลดีทั้งทางด้านผลิตผลและผลกำไรของกิจการอย่างเด่นชัด ด้านความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในด้านผลิตผลและผลกำไร (Productivity and Profitability) ของกิจการ พบว่า อ.ส.ค มีความสามารถทางด้านการเพิ่มผลิตผลและผลกำไรให้กับองค์กร ได้ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัย ทั้งทางด้านปริมาณน้ำนมดิบ ต้นทุนการผลิต คุณภาพของน้ำนม รวมทั้งราคาขายน้ำนมดิบ จำนวนลูกโคที่ผลิตได้ต่อปี ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากนโยบายและกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างทางการดำเนินกิจการ

ความแตกต่างของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของ อ.ส.ค นั้น มุ่งการวางแผนและพัฒนาเพื่อนำผลที่ได้ไปแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเป็นสำคัญ ไม่ได้มุ่งสร้างกำไรจากการขยายธุรกิจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐและความต่อเนื่องของนโยบาย อันเกิดจากอัตราการลาออกพนักงานต่ำหรือไม่มีเลย ทำให้ไม่ประสบปัญหาในการสรรหาพนักงานใหม่ ด้านฟาร์มโชคชัยนั้น มุ่งเน้นการขยายตัวเพื่อสร้างผลกำไรและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ซึ่งเกิดจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านงานวิจัยกับสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ด้านปัจจัยแห่งความล้มเหลว อ.ส.ค ประสบปัญหาทางด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ อีกทั้งขาดการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์หรือทิศทางที่ชัดเจน โดยยังคงมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ (Routine Operation) ด้านฟาร์มโชคชัยนั้น ประสบปัญหาทางด้านการเข้า-ออกของบุคลากรมีอัตราสูง(High Turn Over Rate) ทำให้ต้องเสียต้นทุนทางการสรรหาและฝึกอบรมใหม่ ทั้งนี้ทั้งสองหน่วยงาน ยังมีการให้ความร่วมมือกันทางด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านปศุสัตว์ ซึ่งในอนาคตนั้น จะต้องมีความร่วมมือกันมากขึ้นทางด้านการวิจัยและพัฒนาคุณภาพกระบวนการเลี้ยงโคนมเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบรวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านสูตรนมสำเร็จรูปประเภทต่าง ๆ เพื่อลดการพึ่งพาจากต่างประเทศ เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพกระบวนการผลิตโคนมในทุกด้าน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะ เพื่อรับมือกับผลกระทบที่มาจาก FTA การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันร่วมกัน การวิจัยเชิงเกษตรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพอาหารสัตว์ เพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการเลี้ยงโคนมเพื่อเพิ่มผลิตผลและคุณภาพน้ำนมดิบให้สูงขึ้น โดยเฉพาะ อ.ส.ค ที่ผลวิจัยชี้ว่า มีผลิตผลที่ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัยมาก อนึ่งการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อจำกัดทางด้านระยะเวลา การทำวิจัยรวมทั้งยังขาดข้อมูลเชิงลึกขององค์กรกรณีศึกษาในด้านต่างๆอีกมาก เนื่องจากเป็นข้อมูล

ความลับเฉพาะองค์กรไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้ จึงใคร่ขอเสนอให้มีการดำเนินการศึกษาในเรื่อง
นี้ และในขอบเขตกรณีศึกษาที่มากกว่านี้ในเชิงลึกอีกครั้งเพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่ชัดเจนและในทุก
แง่มุมมากขึ้นในอันดับต่อไป



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้สำเร็จลุล่วง ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์เจริญรัตน์ เบญจรัตน์ภรณ์ ซึ่งได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ จนทำให้การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและพนักงาน กลุ่มบริษัท ฟาร์ม โขกชัย และ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) ทุกท่านที่กรุณาสละเวลา ให้ความร่วมมือและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ทุกท่าน ที่ให้แนะนำ คำสั่งสอน ตลอดระยะเวลาที่ผู้ทำการศึกษา อยู่จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ เพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ผู้ทำการศึกษา อยู่จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอมอบความดีอันเกิดจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ให้แก่ บิดา มารดา ญาติพี่น้องในครอบครัวทุกท่าน และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา และทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ถาวร ถิ่นแสนดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(7)
สารบัญแผนภูมิ.....	(12)

บทที่

1 บทนำ

1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการศึกษาวิจัย.....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	10
1.3	ขอบเขตของการศึกษา.....	10
1.4	คำถามเพื่อการศึกษาวิจัย.....	11
1.5	กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย.....	11
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.7	ข้อจำกัดในการทำการศึกษาวิจัย.....	12
1.8	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12

2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1	ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	15
2.2	แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร.....	19
2.3	แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ.....	25
2.4	สภาพเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม โดยรวม.....	47
2.5	สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โคนมของประเทศและข้อตกลงเขต การค้าเสรีไทย/ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์.....	76
2.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย
3.1	แหล่งข้อมูลในการศึกษา..... 84
3.2	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 85
3.3	การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
3.3.1	ลักษณะของการออกแบบสอบถาม..... 87
3.3.2	โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง..... 89
3.3.3	การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ..... 95
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 100
3.5	การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล..... 100
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 101
3.7	ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย..... 101
4	ผลการศึกษา
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 103
4.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุกข้อมูมิและแบบสอบถามที่มีผลต่อผลิตผลและ ผลกำไรขององค์กร..... 145
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ
5.1	สรุปผลการวิจัย..... 152
5.2	อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 161
	บรรณานุกรม..... 163
	ภาคผนวก..... 165
	ประวัติผู้เขียน..... 176

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การจัดแบ่งฝูง ไก่เนื้อฟาร์มโชคชัย.....	7
2.1 ปริมาณการผลิตและความต้องการผลผลิต ปี 2546- 2548.....	49
2.2 ปริมาณการผลิตและการบริโภคปศุสัตว์สำคัญ.....	49
2.3 ปริมาณการผลิตอุตสาหกรรมอาหาร.....	50
2.4 จำนวนเกษตรกร/สมาชิกผู้เลี้ยง ไก่เนื้อ จำนวน ไก่เนื้อและปริมาณน้ำนม.....	52
2.5 ฝูง ไก่และการผลิตน้ำนมของ อ.ส.ค.....	54
2.6 ต้นทุนและราคาน้ำนมดิบ.....	56
2.7 จำนวนประเภท ไก่เนื้อฟาร์มโชคชัย.....	61
2.8 การให้อาหาร ไก่เนื้อฟาร์มโชคชัย.....	62
2.9 จำนวน ไก่เนื้อทั้งหมดของฟาร์มโชคชัย.....	64
2.10 ปริมาณน้ำนมดิบของฟาร์มโชคชัย.....	66
2.11 สรุปเปรียบเทียบข้อมูลผลิตผล (Productivity) อ.ส.ค และ ฟาร์มโชคชัย.....	70
2.12 ตารางแสดงลำดับจังหวัดและจำนวน ไก่เนื้อที่มีในพื้นที่.....	73
3.1 แจกแจงจำนวนกลุ่มประชากร.....	86
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	96
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและเพศ.....	103
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและอายุ.....	103
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและสถานภาพ สมรส.....	104
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและระดับการ ศึกษา.....	105
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและรายได้.....	105
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน.....	106
4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและตำแหน่งงาน.....	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.8.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	108
4.8.2	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.)	109
4.9.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านกลยุทธ์องค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร ส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	111
4.9.2	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านกลยุทธ์องค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	112
4.10.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านระบบการบริหารของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร ส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	114
4.10.2	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านระบบการบริหารองค์กรของกลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.).....	115
4.11.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านผู้บริหารองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร ส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	117
4.11.2	ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านผู้บริหารองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์ม- โชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	117
4.12.1	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านบุคลากรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริม กิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.).....	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านบุคลากรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและ องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	120
4.13.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านความสามารถของพนักงานของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย และองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	122
4.13.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านความสามารถของพนักงานของกลุ่ม บริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค).....	123
4.13.2.1 เปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลิตผลของกลุ่ม บริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค).....	125
4.14.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร ส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	126
4.14.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	127
4.15.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติ งานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้า ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนม แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	129
4.15.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมอง ในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้าของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)	133
4.16.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	134
4.17.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	136
4.17.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	137
4.18.1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	140
4.18.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค).....	140
4.19 ความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม(อ.ส.ค).....	142
4.20 สรุปเปรียบเทียบข้อมูล อ.ส.ค และ ฟาร์มโชคชัย ทางด้านผลิตผลและความสามารถในการทำกำไรของกิจการ.....	147

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5.1	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่แตกต่างกัน (Key Success Factor).....	156
5.2	ปัจจัยแห่งความล้มเหลว ที่แตกต่างกัน(Key Failure Factor).....	157



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	ลำดับขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์.....	18
2.2	McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman.....	20
2.3	กระบวนการจัดทำโครงสร้าง Balance Scorecard.....	38
2.4	ปริมาณการผลิตและบริโภคนม อ.ส.ค.....	51
2.5	โครงสร้างองค์กร องค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย.....	58
2.6	จำนวนโคนม ฟาร์มโชคชัย.....	65
2.7	ปริมาณน้ำนมดิบ ฟาร์มโชคชัย.....	67
2.8	โครงสร้างองค์กร กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย.....	68
4.1	ปริมาณการเพิ่มของโคนมระหว่าง ฟาร์มโชคชัยและ อ.ส.ค.	146



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการศึกษาวิจัย

ปัจจุบันสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและการค้าของโลก ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เรากำลังเคลื่อนเข้าสู่และหรือกำลังต่อสู้อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศรวมถึง การแข่งขันทางด้านธุรกิจ ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้หลายองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งระดับประเทศและระดับสากล รวมถึงเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้การพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ก็ได้เข้ามามีบทบาทและอิทธิพลส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดการบริหารในยุคเดิม ๆ ผู้ยุคใหม่ที่เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) เข้ามามีบทบาทต่อการบริหาร ที่ต้องการความรวดเร็วและเที่ยงตรงของข้อมูลเพื่อความรวดเร็วและแม่นยำในการตัดสินใจ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพอใจสูงสุด รวมถึงการต้องมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมชาติและสภาพแวดล้อม โดยมุ่งหวังเพื่อสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

ด้วยเล็งเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ประเทศไทยในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนจึงเร่งปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการกลยุทธ์มากขึ้นแทนการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ (Routine Operation Management) เหมือนที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงาน หรือ กิจการภาครัฐต่าง ๆ ดังเห็นได้จากนโยบายรัฐบาลปัจจุบัน (2549) เน้นการให้ความสำคัญการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ หรือการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชน เป็นต้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าปัจจุบันการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทมหาชน ที่มาจากรัฐวิสาหกิจเดิม มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และผลประกอบการดีกว่าการบริการรูปแบบเดิม

อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ที่เราได้เห็นบ่อยครั้ง และเมื่อทำการศึกษาเบื้องต้นในเชิงเปรียบเทียบ ผลประกอบการของกิจการที่เป็นหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า มีความแตกต่างของผลประกอบการที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก แม้ว่าองค์กรทั้งสองจะก่อตั้งขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันก็ตาม ความแตกต่างนี้โดยทั่วไปแล้วจะเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรในเรื่อง รายได้ ขนาด มูลค่าของกิจการ โครงสร้าง

องค์กรและจำนวนบุคลากร รวมถึงเครือข่ายธุรกิจหรือการขยายงานของกิจการไปสู่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องก็ตาม ความแตกต่างนี้ก่อให้เกิดความน่าสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าหาสาเหตุที่แท้จริงว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ผลของการบริหารงานที่แตกต่างกัน และผลที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ดีเหมาะสมแล้วกับสภาพองค์กรนั้น ๆ หรือสามารถปรับปรุงพัฒนาให้ทัดเทียมหรือดีกว่าได้ต่อไป ทั้งนี้มีใช่เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน แต่เพื่อมุ่งค้นหาปัจจัยร่วมแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวและกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างกัน ในอันที่จะสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ต่อไปในอนาคต

จากความเป็นมาดังกล่าวจึงนำมาสู่การศึกษาวิจัยนี้ โดยจะเน้นศึกษาเปรียบเทียบผลของการบริหารจัดการทางด้านต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมฟาร์มโคนม โดยเลือกองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) กับ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย เป็นกรณีศึกษาเพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึกในรายละเอียดกระบวนการบริหารจัดการ ในอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งที่กิจการทั้งสององค์กรนี้ได้ดำเนินการ คือดำเนินการด้านการผลิตน้ำนมดิบ เพื่อป้อนสู่กระบวนการผลิตนมสดหรือนมผงป้อนสู่ตลาดภายในประเทศให้เพียงพอต่อความต้องการ เป็นการทดแทนหรือลดปริมาณการนำเข้านมผงจากต่างประเทศ โดยที่ อ.ส.ค. นั้นได้รับการสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินกิจการจากรัฐบาลเดนมาร์กและไทย ในขณะที่กลุ่มธุรกิจฟาร์มโคนมโชคชัยนั้นเป็นการดำเนินการของเอกชน ซึ่งองค์กรทั้งสองเป็นองค์กรในอุตสาหกรรมโคนมที่ก่อตั้งดำเนินการในระยะเวลาใกล้เคียงกันแต่ระดับการพัฒนา และอัตราการเจริญเติบโตของกิจการทั้งสองมีความแตกต่างกันมาก ดังรายละเอียดพอสังเขปดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่ 1

องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ในปีพุทธศักราช 2503 เมื่อพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก ดังนั้น หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทยแล้ว ในปีต่อมารัฐบาลเดนมาร์กและสมาคมเกษตรกรเดนมาร์กจึงได้ร่วมกันน้อมเกล้าฯ ถวาย “โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย” ให้เป็นของขวัญแด่สิ้นเกล้าฯ ทั้งสองพระองค์ และเพื่อให้การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทยบรรลุตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ จึงได้มีการตกลงทำสัญญาให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและเศรษฐกิจระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลเดนมาร์กขึ้น โดยทางรัฐบาลเดนมาร์กได้ให้ความช่วยเหลือจัดตั้งสหกรณ์ฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ไทย-เดนมาร์ก ขึ้นที่

อำเภอแม่เหล็ก จังหวัดสระบุรี และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานโครงการเป็นเงินประมาณ 23.5 ล้านบาท พร้อมทั้งจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการ โดยตั้งชื่อสหกรณ์แห่งนี้ว่า “องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)” มีสำนักงานตั้งอยู่อาคารเลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอแม่เหล็ก จ.สระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป

กิจกรรมหลักของ อ.ส.ค ประกอบด้วย 3 กิจกรรมคือ

1. การส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
2. ทำการฝึกอบรมบุคลากร
3. ผลิตน้ำนมและขายน้ำนม

ในอดีต อ.ส.ค ทำหน้าที่ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในเขต อำเภอ แม่เหล็ก จังหวัด สระบุรี จากการจัดตั้งฟาร์มโคนมไทย-เดนมาร์ก เป็นสถานที่สาธิตและฝึกอบรมให้กับเกษตรกร โดยนำเกษตรกรมาฝึกอบรมใน อ.ส.ค จากนั้นเกษตรกรจะนำความรู้ที่ได้กลับไปประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม ซึ่ง อ.ส.ค ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนในด้านการผสมเทียมและดูแลสุขภาพสัตว์ พร้อมกับมีการจัดตั้งโรงงานผลิตน้ำนมพร้อมดื่มขึ้นรองรับน้ำนมดิบ นอกจากนี้ยังมีการจำหน่ายพันธ์โคนมที่ผลิตขึ้นมาเองให้กับเกษตรกรที่ต้องการ ต่อมา อ.ส.ค ได้ขยายหน่วยงานออกไปตามภาคต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่ให้มีการขยายการเลี้ยงโคนม ในปัจจุบัน อ.ส.ค มีหน่วยงานกระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศจำนวน 5 แห่ง คือ

1. อำเภอ แม่เหล็ก จังหวัด สระบุรี รับผิดชอบการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในเขตภาคกลางตอนล่าง
2. อำเภอ เมือง จังหวัด เชียงใหม่ รับผิดชอบในเขตภาคเหนือตอนบน
3. อำเภอ เมือง จังหวัด สุโขทัย รับผิดชอบในเขตภาคเหนือตอนล่างและภาคกลางตอนบน
4. อำเภอ ปราณบุรี จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ รับผิดชอบในเขต จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ และจังหวัดใกล้เคียง
5. อำเภอ เมือง จังหวัด ขอนแก่น รับผิดชอบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยทุกแห่งนอกจากงานส่งเสริมแล้ว ยังมีการจัดสร้างศูนย์รับนม เพื่อรับน้ำนมดิบที่ผลิตได้จากเกษตรกรที่อยู่ในโครงการ เพื่อนำส่งเข้าโรงงานนมพร้อมดื่ม ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับเช่นกัน

สำหรับนโยบายการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม วิธีการในการดำเนินงาน ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการให้การส่งเสริมโคนมของ อ.ส.ค มีดังนี้

1. การให้บริการผสมเทียมและดูแลสุขภาพสัตว์โดยคิดค่าบริการที่ไม่หวังผลกำไร
2. ให้บริการเฉพาะเกษตรกรที่ทำสัญญาส่งนมให้กับ อ.ส.ค เท่านั้น

3. ให้บริการจำหน่ายเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ
4. ให้การฝึกอบรมแก่เกษตรกรทั้งรายใหม่และรายเก่า
5. ผลิตน้ำเชื้อจากพ่อพันธุ์ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกร

กรณีศึกษาที่ 2

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

ในปี พ.ศ.2500 ฟาร์มโชคชัยได้ก่อตั้งจากบุคคลผู้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการเกษตรของประเทศไทย คุณโชคชัย บุลกุล ผู้ก่อตั้งฟาร์มโชคชัย บริเวณหลักกิโลเมตรที่ 159 ถ.มิตรภาพ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งในขณะนั้นเป็นดินแดนที่ห่างไกลความเจริญ ชุกชุมไปด้วยสัตว์ร้าย โจร และไข้ป่ามาลาเรีย ท่ามกลางวงล้อมแห่งขุนเขาแดงพญาเย็น โดยเริ่มจากการทำการเกษตรแบบผสมผสานและการเลี้ยงโคพื้นเมือง ต่อมาในปี พ.ศ.2512 ได้จดทะเบียนเป็น “บริษัทโชคชัยเรนซ์ จำกัด” ซึ่งเป็นฟาร์มโคเนื้อที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในประเทศไทย ด้วยการผสมผสานด้านวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปรับปรุงสายพันธุ์ให้ได้โคขุนคุณภาพดี เป็นเนื้อสเต็กชั้นเยี่ยม จึงขยายตัวสู่ธุรกิจภัตตาคาร “โชคชัยสเต็กเฮ้าส์” ที่มีรสชาติเป็นที่ชื่นชอบมาจนถึงปัจจุบัน และในปี พ.ศ.2521 ได้เริ่มธุรกิจฟาร์มโคนมครบวงจร ทำวิจัยและพัฒนาปรับปรุงพันธุ์โค พืชอาหารสัตว์ อาหารสัตว์สำเร็จรูป (อาหารข้น) เพื่อประสิทธิภาพของโคนมนำไปสู่คุณภาพโคขุนคุณภาพดี และได้ผลิตนมสดพาสเจอร์ไรส์ออกสู่ตลาดภายใต้ชื่อ “ฟาร์มโชคชัย” ใน พ.ศ.2528 เป็นการปลูกกระแสการบริโภคโคนมสดแท้ของคนไทยมากยิ่งขึ้น

ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง จนเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศในการเป็นฟาร์มโคนมขนาดใหญ่ ที่มีมาตรฐานการจัดการดีที่สุดในอันดับหนึ่งในเอเชีย และยังเป็นฟาร์มแรกที่มีการส่งออกแม่พันธุ์โคนมสู่ต่างประเทศ เช่น ประเทศลาว ประเทศมาเลเซีย รวมทั้งการให้คำปรึกษาในการจัดการฟาร์มแก่ประเทศที่สนใจอีกด้วย

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ได้ขยายกิจการออกไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ 5 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ ดำเนินการในส่วนของกิจการฟาร์มโคนมแบบครบวงจร
2. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ดำเนินการดูแลและให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
3. ธุรกิจภัตตาคารดำเนินการภายใต้ชื่อ “โชคชัยสเต็กเฮ้าส์” ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 3 สาขา
 - 3.1 สาขาฟาร์มโชคชัย
 - 3.2 สาขารังสิต
 - 3.3 สาขาโชคชัยไพร์มสเต็กเฮ้าส์ สุขุมวิท 23

4. ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว จัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในฟาร์ม เชื่อมชมทุกขั้นตอนของกระบวนการ “กว่าจะเป็นน้ำนม”

5. โรงงานผลิตนม ปัจจุบันฟาร์มผลิตในแบบ Style Home-made อีम्म!..มิลค์ ทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ โยเกิร์ตและไอศกรีมไว้สำหรับบริการในด้านค้าของฟาร์มและโชคชัยสเตคเฮาส์ โดยมีสถานที่ตั้ง และกิจกรรมการดำเนินธุรกิจดังนี้

สถานที่ตั้ง

สำนักงานใหญ่ : 294 ม.8 ถ.วิภาวดีรังสิต ต.คูคต อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12130

โทรศัพท์ 0-2532-2846 โทรสาร 0-2531-2436

E-mail: info@farmchokchai.com, farmtour@farmchokchai.com

สำนักงานฟาร์ม : ถ.ม.159-160 ม.2 ถ.มิตรภาพ ต.หนองน้ำแดง อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา 30130

โทรศัพท์ 0-4432-8485 โทรสาร 0-4432-8484

E-mail: farmoperate@farmchokchai.com

1. การบริหารและกิจการฟาร์ม

1.1 ฟาร์มโคนม ปัจจุบันฟาร์มโชคชัยได้รับการยอมรับว่าเป็นฟาร์มโคนมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและการจัดการดีที่สุดในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีจำนวนโคทั้งหมดในฝูงประมาณ 3,509 ตัว แบ่งเป็นแม่โครีดนมประมาณ 1,429 ตัว และอีก 2,080 ตัวเป็นลูกโคและแม่โคสาวที่รอเวลาที่จะเติบโตมาเป็นแม่โครีดนมเพื่อใช้ภายในฟาร์ม และจำหน่ายให้กับเกษตรกรรายย่อยทั้งในและต่างประเทศ ฟาร์มจะสำรองไว้จำหน่ายปีละประมาณ 500 ตัว ฟาร์มโชคชัยถือว่าเป็นฟาร์มแรกในประเทศกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ประสบความสำเร็จในการผลิตแม่โคนมเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ เพื่อนำไปเป็นแม่พันธุ์ ปัจจุบันฟาร์มผลิตน้ำนมดิบได้วันละ 25 ตัน และมีความเฉลี่ยผลผลิตน้ำนมจากแม่โค 1 ตัวที่ประมาณวันละ 16-18 ลิตรต่อวัน

1.2 พื้นที่ ฟาร์มโชคชัยมีพื้นที่ประมาณ 20,000 ไร่ CR เป็นอักษรย่อมาจาก “CHOKCHAI RANCH” ซึ่งเป็นชื่อเรียกสถานที่ตั้งของฟาร์มต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 5 ฟาร์มด้วยกันโดยในแต่ละฟาร์มมีบทบาทของงานที่แตกต่างกันไป ในแต่ละฟาร์มถึงแม้โดยแนวเขตจะไม่ติดกันระหว่างฟาร์มต่อฟาร์มแต่ก็อยู่ในรัศมีที่ห่างกันประมาณ 20 กิโลเมตร

1.3 การส่งออกโคนม ฟาร์มโชคชัยถือได้ว่าเป็นฟาร์มแรกของทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ประสบความสำเร็จในการผลิตแม่พันธุ์โคนมเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ ฟาร์มโชคชัยเริ่มต้นธุรกิจการผลิตแม่พันธุ์โคนมเพื่อส่งออกไปในปี พ.ศ.2540 และได้ทำต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้ โดยปัจจุบันมีลูกค้ำอยู่ในประเทศ อาทิเช่น ประเทศมาเลเซีย, ประเทศลาว, ประเทศเวียดนาม และประเทศจีน เป็นต้น

1.4 การให้คำปรึกษา จากประสบการณ์ของฟาร์มโชคชัยที่มีมาตลอดระยะเวลา 40 ปีในธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ จนทำให้เป็นที่ยอมรับกันในวงการของผู้เลี้ยงโคนมจนทำให้สามารถขยายธุรกิจออกไปในอีกหลายแขนงรวมถึงการให้คำปรึกษาเพื่อจัดตั้งฟาร์มโคนมในประเทศต่าง ๆ ทั้งฟาร์มขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยการให้คำปรึกษานี้รวมถึงมีการจัดให้มีการอบรมค้นหาประสบการณ์ที่เป็นจริงในสถานการณ์จริงที่ฟาร์มโชคชัย การให้คำปรึกษารวมถึงเรื่องต้นทุน การบริหาร การลงทุน การจัดการฟาร์ม การจัดการเรื่องอาหารและเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูลของฝูง และนอกเหนือจากความชำนาญการทางด้านฟาร์มโคนม ฟาร์มโชคชัยยังเป็นฟาร์มแนวหน้าทางด้านจัดการฟาร์มประเภทอื่นๆ อาทิเช่น

1. ฟาร์มม้าแข่ง และม้าขี่
2. ฟาร์มสุนัขหลายสายพันธุ์ ทั้งสุนัขทำงานและสุนัขสวยงาม

นอกจากที่ได้กล่าวไปแล้ว ฟาร์มโชคชัยยังได้ทำการวิจัยเพื่อมองหาช่องทางในการทำธุรกิจกับสัตว์เศรษฐกิจชนิดต่างๆและยังมีโครงการฟาร์มสัตว์เศรษฐกิจอีกหลายแขนง อาทิเช่น ฟาร์มนกกระชอกเทศ, ฟาร์มกวาง และฟาร์มโชคชัยยังมีแผนในการผลิตสัตว์ต่างๆอีกหลายประเภท เพื่อนำมาแสดงประกอบบนเวที เพื่อสร้างสีสันให้กับการท่องเที่ยวเพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถสัมผัสและใกล้ชิดกับสัตว์แสนรู้น่ารัก เพื่อเป็นประสบการณ์ของชีวิต สัตว์เลี้ยงที่ฟาร์มทำการผลิต อาทิ เช่น กวางสายพันธุ์ต่างๆ กระต่าย และรวมไปถึงม้าแคระที่เด็กๆนิยมที่จะขี่ทุกครั้งที่มาเที่ยวในฟาร์มโชคชัย

1.5 โชคชัยสเต็กเฮ้าส์และฟาร์มท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นอีกหนึ่งธุรกิจของโชคชัยเด็กสาขาแรกก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2514 โดยเปิดบริการบนชั้นที่ 23 ของตึกโชคชัย ถนนสุขุมวิท กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยได้เปิดตัวร้าน Steakburger เพื่อบริการนักท่องเที่ยว และคนเดินทางแล้ว ณ บริเวณหน้าฟาร์มโชคชัย อำเภอปากช่อง จังหวัด นครราชสีมา

ท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัย (Agro Tour) สถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ฟาร์มโชคชัยประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับ ทางด้านปศุสัตว์

1.6 พันธุ์โคนม “CHOKCHAI FRIESIAN” เป็นสายพันธุ์โคนมที่ฟาร์มโชคชัยได้ทำการพัฒนาซึ่งมาให้เป็นแม่พันธุ์โคนมของฟาร์มโดยต้นกำเนิดมาจากสายพันธุ์โคนม SAHIWAL และ HOLSTEIN FRIESAIN จากประเทศ NETHERLAND จากสายพันธุ์โคนมลูกผสมนี้ ทางฟาร์มได้ทำการพัฒนาต่อโดยคำนึงถึงสภาพสิ่งแวดล้อมและการจัดการภายในประเทศซึ่งแตกต่างจากการจัดการในต่างประเทศให้สายพันธุ์โคนมของฟาร์มโชคชัยมีปริมาณการให้น้ำนมที่สูงและยังทนกับสภาพการจัดการ และลักษณะการเลี้ยงโคนมในแบบเอเชีย

1.7 งานวิจัยและพัฒนา ฟาร์มโชคชัยได้มีการส่งเสริมงานค้นคว้าพัฒนา และงานวิจัยควบคู่ไปกับสถาบันและมหาวิทยาลัยชื่อดังหลายแห่ง อาทิ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดลในโครงการ

INVITRO FERTILIZATION, มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในโครงการ BREEDING INDEX นอกเหนือจากนี้ทีมงานนักวิจัยของฟาร์มเองก็มีการทำงานวิจัยและค้นคว้าต่าง ๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการจัดการ อาหารสำหรับโคนมในเขตเมืองร้อน เพื่อใช้ประกอบกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับฝูงโคนมของฟาร์ม

1.8 การจัดการ ฟาร์มโคนม พื้นฐานการเลี้ยงโคในฟาร์มโชคชัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบ ON GRAZING คือปล่อยแปลงสำหรับโครุ่นและโคสาวที่ยังไม่เคยตกลูก และแบบ FEED LOT คือการเลี้ยงในคอกสำหรับแม่โครีดนมโดยมีการจัดหาอาหารมาให้ตามปริมาณที่เหมาะสมในความต้องการของแม่โคในแต่ละวัน โดยทางฟาร์มจะต้องจัดหาอาหารหยาบ (หญ้าสด, หญ้าแห้ง, ข้าวโพดตัดสด, ข้าวโพดหมัก) ถึงวันละ 120 ตันเพื่อที่จะรองรับความต้องการของแม่โค เพราะความสมบูรณ์ทางด้านโภชนาการของอาหารไม่ว่าจะเป็นทั้งปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้โคนมให้ผลผลิตที่สูงและอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการให้นมของแม่โคในแต่ละปี ฉะนั้นฟาร์มโชคชัยจึงจำเป็นต้องมีความพร้อมด้านการจัดการในทุก ๆ ด้าน เพื่อลดการพึ่งพาจากองค์กรภายนอกให้มากที่สุด

1.9 การจัดการฝูงโคนม ฟาร์มโชคชัยมีการจัดแบ่งฝูงโคนมกว่า 3,509 ตัว ออกเป็นประเภท ตาม อายุและการเลี้ยงดูและปริมาณการให้นม ดังนี้

ตารางที่ 1.1
การจัดแบ่งฝูงโคนมฟาร์มโชคชัย

รายละเอียด	อายุ(เดือน)	จำนวน(ตัว)
1. ลูกโค	0-3	264
2. ลูกโคหย่านม	4-8	285
3. โครุ่น	8-14	381
4. โคสาว	15-18	321
5. โคสาวท้อง	15-24	306
6. แม่โครีดนม	> 24	1,429
7. แม่โคหยุดรีดนม	> 24	500
8. พ่อพันธุ์	> 24	23
รวม	-	3,509

ข้อมูลของฝูง

ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ต่อวัน = 25,000 กิโลกรัม

ต้นทุนในการผลิตน้ำนมดิบ = 7.15 บาท

อัตราการผสมติด = 50 %

ค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งในการผสมเทียม = 1.07 ครั้ง / การตั้งท้อง

ค่าเฉลี่ยแม่โคท้องว่าง = 129 วัน

ช่วงระยะเวลาการให้ลูก = 384 วัน

การผสมแม่โคสาวครั้งแรก = ที่น้ำหนัก 300 กิโลกรัม หรืออายุ 18 เดือน

1.10 การจัดการด้านสุขภาพ จำนวนโคทั้งหมด 3,509 ตัว การจัดการด้านสุขภาพเป็นการจัดการที่มีความสำคัญอีกประการ เนื่องจากต้องให้โคนมมีสุขภาพที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเป็นแม่โคที่ผลิตน้ำนมที่ดีมีคุณภาพและปราศจากสิ่งเจือปนที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค ดังนั้นฟาร์มโชคชัยจึงให้ความสำคัญต่อสุขภาพด้วยการจัดการในด้านโรงเรือน ที่อยู่อาศัย ของโคนมให้ถูกต้องตามหลักการเลี้ยงสัตว์ การให้อาหารให้ถูกต้องตามที่กำหนด และรวมถึงการป้องกันโรค ด้วยการให้ภูมิคุ้มกันโรคแก่โคนม

ระบบการจัดการด้านสุขภาพโคนมของฟาร์มโชคชัย

1. การให้วัคซีนป้องกันโรค การตรวจสุขภาพ
2. ลูกโค ให้กินน้ำนมจาก แม่โค 0-3 วัน
3. ตรวจสุขภาพก่อนหย่านม
4. ตรวจโรค ปากและเท้าเปื่อย 3 ครั้ง/ปี
5. ตรวจโรค คอบวม 1 ครั้ง/ปี
6. ถ่ายพยาธิปีละ 2 ครั้ง
7. ตรวจสุขภาพทุก 3 เดือน
8. ถ่ายพยาธิก่อนคลอด
9. ตรวจสุขภาพเต้านมก่อนคลอด

1.11 ระบบข้อมูลทางด้านเทคนิคต่าง ๆ ฟาร์มมีการเก็บข้อมูลและประเมินผลข้อมูลทางด้านสถิติต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ทางวิชาการ การประเมินสถานการณ์ และการวัดประสิทธิภาพของฝูงโคในแต่ละช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

1. อัตราการผสมติดของฝูง
2. คุณภาพของน้ำนมดิบก่อนส่งโรงงาน
3. ราคาต้นทุนน้ำนมดิบ
4. การทำแผนการป้องกันโรคระบาดในฝูงโคนม

5. ปริมาณน้ำฝนและอุณหภูมิโดยเฉลี่ย
6. พันธุ์หญ้าและพืชต่างๆที่ใช้ภายในฟาร์ม
7. ลักษณะโครงสร้างของดินในสถานที่ต่างๆของฟาร์ม

2. ผลผลิตจากกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ในนามบริษัทโชคชัยฟาร์มโปรดิวซ์ จำกัด ภายใต้ตราผลิตภัณฑ์ อีम्म!..มิลค์ เป็นการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัย (Farm Chokchai Agro Tour) มีดังนี้

2.1 นมสดพาสเจอร์ไรส์ เป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพที่นำมาจากนมสดแท้ คุณภาพสูง ผ่านกรรมวิธีพาสเจอร์ไรส์และโฮโมจิไนส์ ทำให้จุลินทรีย์ที่เป็นโทษต่อมนุษย์ตายหมด แต่ยังคงเหลือแต่จุลินทรีย์ที่เป็นประโยชน์อยู่ วิธีการนี้เป็นการฆ่าเชื้อที่จะยังรักษาความสด กลิ่น รส และคุณภาพใกล้เคียงนมสดแท้ ๆ นมสดพาสเจอร์ไรส์มีอยู่ 2 ชนิด

2.1.1 นมสดพาสเจอร์ไรส์ เป็นนมสดแท้จากโคนมโดยไม่มีการแยกไขมันเนยออก

2.1.2 นมสดพร้อมมันเนย เป็นนมสดแท้จากนมโค โดยมีการแยกไขมันออกไปให้เหลือเพียงร้อยละ 1.5 ส่วนไขมันอื่นยังคงอยู่ครบถ้วน

2.2 ไอศกรีมนมสด ไอศกรีมนมสด อีम्म!..มิลค์ เป็นพรีเมียมไอศกรีมที่ทำจากนมสดแท้ๆ มีส่วนผสมของครีมสด นมสด นอกเหนือจากไอศกรีมนมสดแล้ว อีम्म!..มิลค์ ยังมีไอศกรีมนมสดผสมรสชาติต่างๆ ให้เลือกลิ้มลอง เช่น Rich Chocolate, Copico Almond, Rum Raisin, Ultimate Vanilla, Cookei & Cream, Strawberry and Orange Sherbet

2.3 โยเกิร์ตนมสด อีम्म!..มิลค์ โยเกิร์ต ทำมาจากนมสด ที่ผ่านการฆ่าเชื้อด้วยกระบวนการพาสเจอร์ไรส์โฮโมจิไนส์ ซึ่งในโยเกิร์ตมีการเติมเชื้อจุลินทรีย์แลคโตบาซิลัส ที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย ช่วยในการย่อยอาหารและระบบขับถ่ายของร่างกายให้เป็นปกติ

จากรายละเอียดที่ได้นำเสนอ สิ่งที่กิจการทั้งสององค์กรนี้ได้ดำเนินการ คือดำเนินกิจการด้านการผลิตนมดิบ เพื่อป้อนสู่กระบวนการผลิตนมสดหรือนมผงป้อนสู่ตลาดภายในประเทศให้เพียงพอต่อความต้องการ เป็นการทดแทนหรือลดปริมาณการนำเข้านมผงจากต่างประเทศ โดยที่ อ.ส.ค.นั้นได้รับการสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินกิจการจากรัฐบาลเคนมาร์กและไทย ในขณะที่กลุ่มธุรกิจฟาร์มโคนมโชคชัยนั้นเป็นการดำเนินการของเอกชน ซึ่งองค์กรทั้งสองเป็นองค์กรในอุตสาหกรรมโคนมที่ก่อตั้งดำเนินการในระยะเวลาใกล้เคียงกัน แต่ระดับการพัฒนาและอัตราการเจริญเติบโตของกิจการทั้งสองมีความแตกต่างกันมาก จากความเป็นมาดังรายละเอียดที่ได้นำเสนอข้างต้น จึงนำมาสู่โครงการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบในหัวข้อเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน:กรณีศึกษา องค์กร

ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย” เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยร่วม หรือแตกต่างที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว ก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือค้อยประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา รวมทั้งให้ทราบถึงความมีหรือไม่มีของปัจจัยอันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างกัน ในอันที่จะสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งสององค์กรนี้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจโคนมของไทยเพื่อแข่งขันในเวทีการค้าโลกต่อไป ทั้งนี้มีผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วยคือ

ผลงานวิจัยนี้อาจจะสามารถนำไปปรับใช้หรือศึกษาต่อยอด เพื่อพัฒนาองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมโคนมทั้งของรัฐและเอกชนอื่นๆต่อไปในอนาคตได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. วิเคราะห์ ประเมินผล เปรียบเทียบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการระหว่าง องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

2. ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมกลยุทธ์การบริหารจัดการของ องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ที่มีผลต่อผลิตผลและผลกำไรของกิจการ เพื่อหาปัจจัยร่วมและแตกต่างแห่งความสำเร็จขององค์กร

3. นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เพื่อสนับสนุน และ/หรือ เสนอแนะ แนวนโยบายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการพัฒนา เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจโคนมในอนาคต

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1. ศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการดำเนินงานขององค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย เพื่อประกอบการศึกษาเปรียบเทียบเชิงนโยบาย

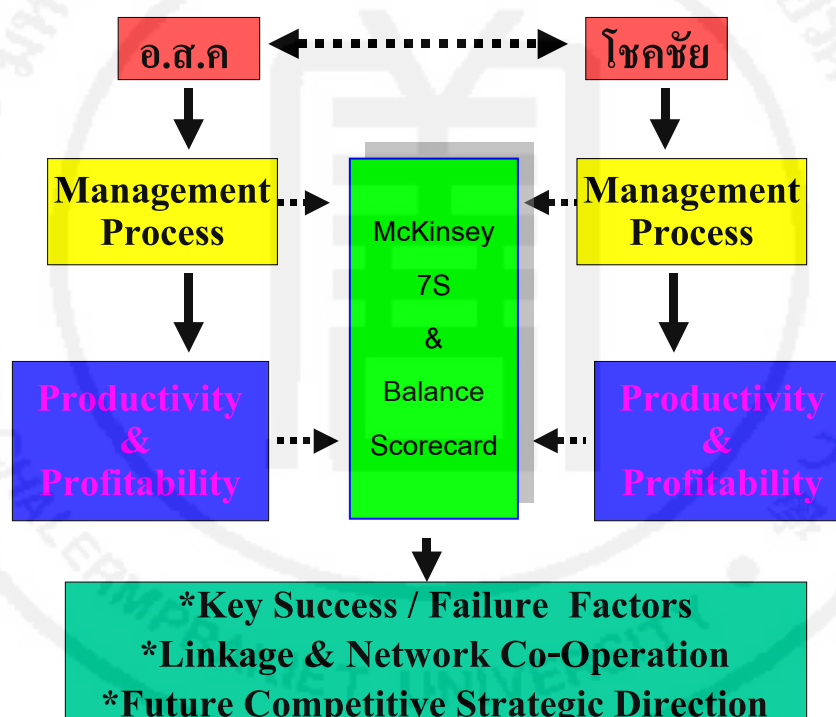
2. ศึกษาข้อมูลนโยบาย ระบบการบริหารจัดการ และผลประกอบการของ องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

3. นำผลการศึกษาที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์(Competitive Strategic Direction) สำหรับธุรกิจโคนมในอนาคต

1.4 คำถามเพื่อการศึกษาวิจัย

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชนชัย มีความเหมือน และ/หรือ แตกต่างกันอย่างไร
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว นั้นเป็นผลมาจากแรงสนับสนุนภายนอกหรือภายในองค์กร
3. ปัจจัยที่ส่งเสริมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ขององค์กรธุรกิจภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมโคนม มีหรือไม่ และคืออะไร
4. นโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจ โคนมในอนาคตควรมีลักษณะเช่นใด

1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย



กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ได้ใช้กรอบแนวคิดตามโมเดล ของ McKinsey 7S อันประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) สไตล์ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Values) เพื่อประเมินศักยภาพของทั้งสององค์กร และทฤษฎีของ Balance Scorecard อันประกอบด้วย มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จากการประมวลผล จากทั้งสองโมเดลของทั้งสององค์กร จะทำให้เราทราบว่าผลทางด้านผลผลิต (Productivity) และด้านผลกำไร (Profitability) ขององค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นกุญแจแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของทั้งสององค์กร รวมถึงเพื่อให้ทราบว่าทั้งสององค์กรมีความสัมพันธ์และร่วมมือกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ทราบถึงแนวทาง กลยุทธ์ในอนาคตของทั้งสององค์กรต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างทางด้านการบริหารจัดการระหว่าง องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรธุรกิจนั้น และธุรกิจที่มีความใกล้เคียงในอนาคต
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัย ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนในการบริหารจัดการกิจการโคนมและกิจการอื่น ๆ ที่เป็นธุรกิจที่มีความใกล้เคียงกันในอนาคต

1.7 ข้อจำกัดในการทำการศึกษาวิจัย

การจัดทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อาจมีข้อจำกัดทางด้านข้อมูล เนื่องจากโครงการนี้เป็น การศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่ง ข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิขององค์กรฯ อาจได้รับความร่วมมือในการให้รับข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน หรือไม่ครบทุกด้าน เนื่องจากบางส่วนอาจเป็นข้อมูลความลับขององค์กรไม่สามารถเปิดเผยได้

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) หมายถึง หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ ที่ทำหน้าที่ในการให้ความรู้กับเกษตรกรในการเลี้ยงโคนม โดยได้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการและเศรษฐกิจระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลเดนมาร์ก

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย หมายถึง องค์กรเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางด้านกิจการฟาร์ม โคนมและท่องเที่ยว ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

ปัจจัยกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมซึ่งนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และการ จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน

อีกทั้งยังทำให้ธุรกิจมองเห็นโอกาสในการวางกลยุทธ์เหนือคู่แข่ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งวัดกันที่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของแต่ละองค์กรโดยทั่วไปจะมีอยู่ 4 ตัว คือ

1. คุณภาพ (Quality)
2. ความรวดเร็วในการจัดส่ง (Delivery)
3. การให้บริการ (Service)
4. ต้นทุน (Cost/Price)

การบริหารงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

Mckinsey 7S คือ กลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข โดยพิจารณาจาก 7 ปัจจัย

1. โครงสร้าง (Structure) การรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ในบริษัท
2. กลยุทธ์ (Strategy) แผนงานหลักที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบ (System) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและการไหลเวียนของข้อมูลประจำวันในบริษัท
4. สไตล์ (Style) แบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส
5. บุคลากร (Staff) คุณลักษณะทางประชากรของบุคลากรที่รวมกันเข้าเป็นบริษัท เช่น วิศวกร หัวหน้า ผู้ประกอบการ
6. ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคลากรและบริษัท โดยส่วนรวมกระทำได้ดีเป็นพิเศษ ความสามารถพิเศษของบริษัทที่แตกต่างจากคู่แข่ง

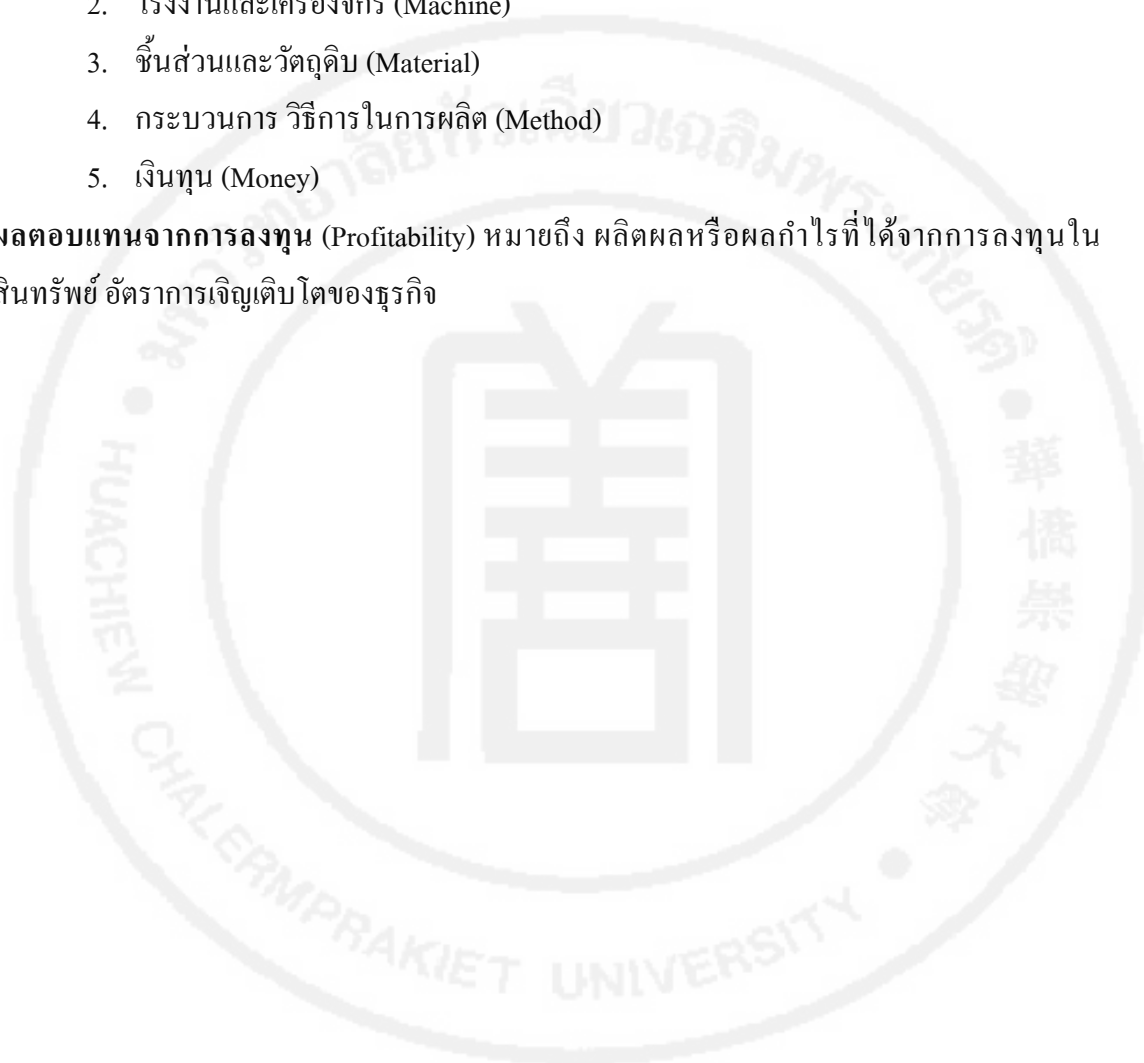
7. ค่านิยม(Share of Value) ค่านิยม ทักษะคนดี ความเชื่อ ปรัชญา ที่พนักงานทุกคนของบริษัทยึดถือร่วมกันและอุทิศตนให้

ผลิตผล (Productivity) หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder)

ปัจจัยในการผลิต (Input) คือ ทรัพยากรในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. คน (Man)
2. โรงงานและเครื่องจักร (Machine)
3. ชิ้นส่วนและวัตถุดิบ (Material)
4. กระบวนการ วิธีการในการผลิต (Method)
5. เงินทุน (Money)

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Profitability) หมายถึง ผลิตผลหรือผลกำไรที่ได้จากการลงทุนในสินทรัพย์ อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย “การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน: กรณีศึกษาองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการทาง ธุรกิจที่นำไปสู่การปฏิบัติ และทำให้องค์การนั้น ๆ เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
2. แนวคิดการวิเคราะห์กระบวนการบริหารภายในองค์กรภายใต้กรอบแนวคิด

McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) รวมถึงการวิเคราะห์ผลิตผล และ ผลกำไรจากการดำเนินงาน
4. สภาพเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมโดยรวม
5. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โคนมของประเทศและข้อตกลงเขตการค้าเสรี ไทย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทำให้องค์กร สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ ซึ่งประสานการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาและระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร การบริหารกลยุทธ์จะเหมือนกับคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งในระยะหลังมักจะใช้คำหลัง มากขึ้น

ความสำคัญและลักษณะของการจัดการด้านกลยุทธ์

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่มีการดำเนินการมาอย่างในอดีตเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง ขนาดกำลังการผลิตที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถที่จะนำพาองค์กร

ไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารธุรกิจในโลกยุคใหม่ จึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานที่ได้คิดค้นไว้มาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร องค์กร ความสามารถของผู้บริหาร ในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจการ จัดทำและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ที่สำคัญอันดับต้น เป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร จึงสามารถที่จะกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารได้เป็นอย่างดี
5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์จะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับราคาที่สุด
7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กรการ แสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรและความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร
9. กลยุทธ์ขององค์กร ไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึงความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

(Stakeholder) ที่มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ระดับสูง สังคมของพนักงาน ฯลฯ

ความแตกต่างระหว่างการจัดการทั่วไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การจัดการทั่วไปจะศึกษาและพิจารณาบทบาทและหน้าที่การบริหารตามกระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ คือ

ความแตกต่างระหว่างการจัดการทั่วไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการทั่วไป	การจัดทำกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> ● การวางแผน (Planning) ● การจัดองค์กร (Organizing) ● การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ● การชี้นำ (Directing) ● การควบคุมดูแล (Controlling) 	<ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ● การจัดทำกลยุทธ์(Strategic Formulation) ● การปฏิบัติตามกลยุทธ์(Strategic Implementation)

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการจัดการที่ต้องคำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีสายสัมพันธ์กับองค์กรหลายกลุ่ม ได้แก่ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ เจ้าของกิจการ ฯลฯ ซึ่งการที่จะสามารถบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ว่าการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ของตนจะเข้าไปมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มอย่างไรบ้าง ในขณะที่การบริหารหรือจัดการทั่วไป มักจะไม่ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นเท่าไรนัก

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมของทั้งองค์กร

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวมหรือหล่อหลอมหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน แต่ส่วนมากจะมีความชำนาญเฉพาะด้านแตกต่างกันไป

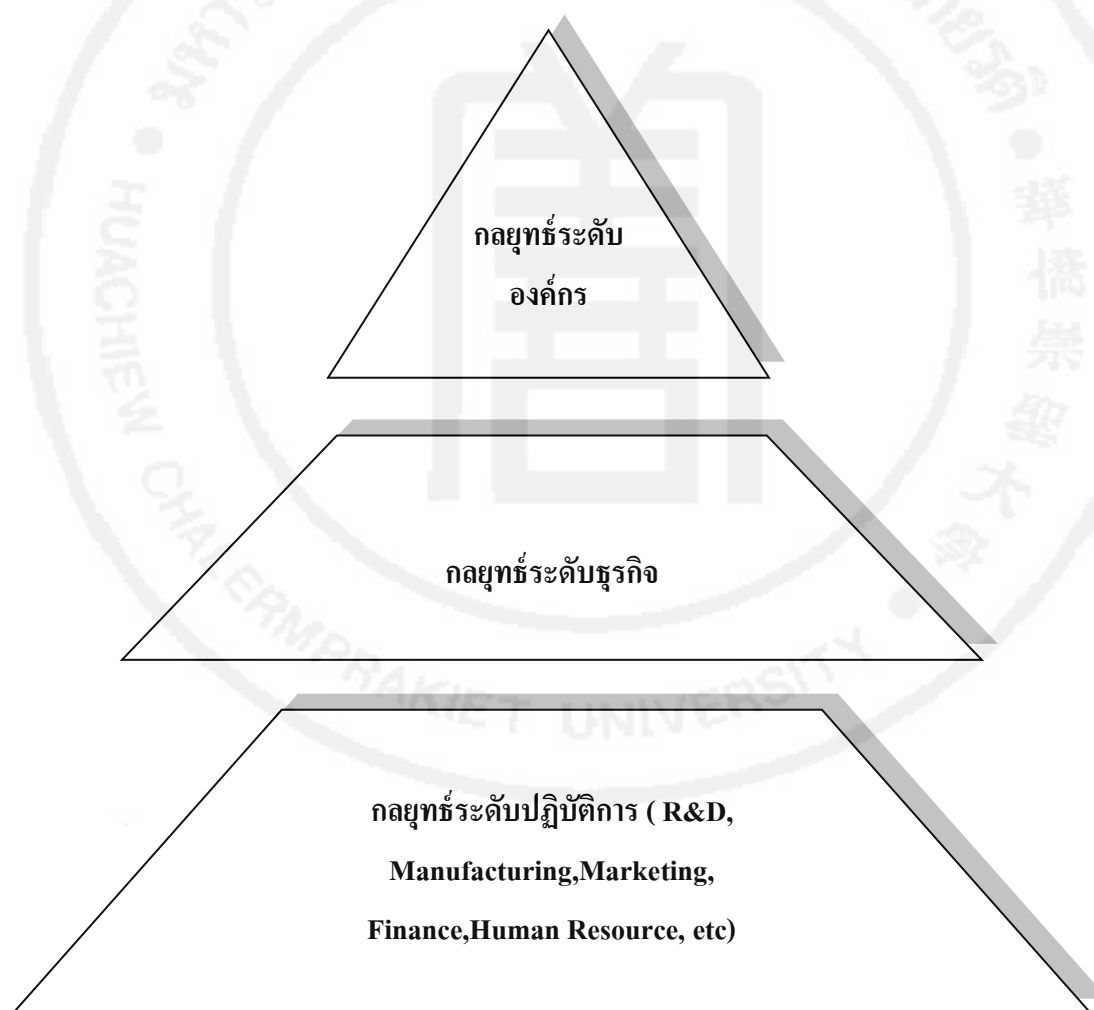
องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด การกำหนดทิศทางประกอบไปด้วย

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) สิ่ง que ผู้บริหารขององค์กรอยากให้เป็น
- 1.2 การกำหนดภารกิจ (Mission) กรอบในการดำเนินงานขององค์กร
- 1.3 เป้าหมาย (Goals) คือผลสำคัญของการดำเนินงานทั้งหมด
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

แผนภูมิที่ 2.1

ลำดับชั้นการจัดทำกลยุทธ์



4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรธุรกิจได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทางกลยุทธ์และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

กิจกรรมหลักในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่าจะทำอะไรจึงจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ได้กำหนดไว้ การประยุกต์กลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น

1. การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร
2. การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร
3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร
4. จูงใจพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม
 - 4.1 การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
 - 4.2 การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
 - 4.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

2.2 แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร

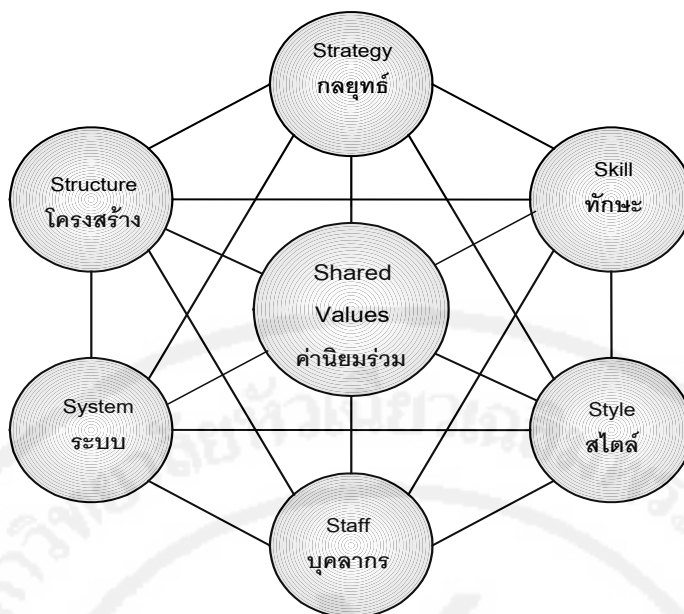
ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) สไตล์ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังรูป

แผนภูมิที่ 2.2

McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตาม 7S ของ McKinsey

- โครงสร้าง (Structure) การรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ในบริษัท
- กลยุทธ์ (Strategy) แผนงานหลักที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ระบบ (System) ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและการไหลเวียนของข้อมูลประจำวันในบริษัท
- สไตล์ (Style) แบบแผนพฤติกรรมของผู้บริหารอาวุโส
- บุคลากร (Staff) คุณลักษณะทางประชากรของบุคลากรที่รวมกันเข้าเป็นบริษัท (เช่น วิศวกร หัวหน้า ผู้ประกอบการ)
- ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคลากรและบริษัทโดยส่วนรวมกระทำได้ดีเป็นพิเศษ ความสามารถพิเศษของบริษัทที่แตกต่างจากคู่แข่ง
- ค่านิยม (Share of value) ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ปรัชญา ที่พนักงานทุกคนของบริษัทยึดถือร่วมกันและอุทิศตนให้

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอก้าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย

เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategies)

กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์ จะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กร รู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน ความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

4.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

4.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

4.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมากเมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้น ผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

5. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM: Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้น ๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่

จำเป็นต้องเป็นงาน(Job)ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริง ๆ แต่อาจมีหน้าที่ (Duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน

6.2 ทักษะความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) สำหรับ จดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัด โดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (GATB: General Aptitude Test Battery) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการ วัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้ จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของ ระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรม ประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากร กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จ โดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้าน ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัย หลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

การศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาทิ

1. การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการจนเกินไป
2. การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
3. การให้ความเป็นอิสระแก่บุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน องค์กรที่ดีเด่นจะมีความชัดเจนในพันธกิจที่กำหนดและดำเนินการปลูกฝังค่านิยมอย่างจริงจัง
6. มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวข้องกัน

7. มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

หลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และระบุปัจจัยต่าง ๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

1. ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านจุดแข็งและด้านจุดอ่อนต่าง ๆ รายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

2. ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่าประเด็นเหล่านั้นมีผลต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตามรวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของจุดแข็ง และคะแนนรวมของจุดอ่อน ซึ่งคะแนนของจุดแข็ง และคะแนนของจุดอ่อนนี้จะนำไปกำหนดตำแหน่ง (Position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิต และ ผลกำไรจากการดำเนินงาน

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิด ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้นในปี ค.ศ.1992 Professor Robert S. Kaplan แห่ง Harvard Business School และ Mr.- David P. Norton ประธาน บริษัท Renaissance Strategy Group ได้ร่วมกันเขียนบทความเรื่อง The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance เสนอระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายใต้อัน 4 มุมมอง ในแต่ละมุมมองจะมีคำถามสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะ ซึ่งการตอบคำถามเหล่านี้จะทำได้ เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วประกอบด้วย

มุมมองที่ 1 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือลูกค้ามองธุรกิจอย่างไร (How customer see us?)

มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) คือธุรกิจจะต้องเป็นเลิศในด้านใด (What must we excel at?)

มุมมองที่ 3 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) คือธุรกิจมีความสามารถที่จะปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ และสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องหรือไม่

มุมมองที่ 4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ ผู้ถือหุ้นมองธุรกิจอย่างไร

ส่วนประกอบในแต่ละมุมมอง

1. มุมมองที่ 1 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งกิจกรรมทางการตลาด ประกอบด้วย 5 ประการคือ

1.1 ด้านส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับลูกค้า

1.2 ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด

1.3 ด้านการเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยใช้ตัวชี้วัดคือ จำนวนลูกค้าใหม่ทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่

1.4 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเอง ตัวชี้วัด คือ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าเป็นต้น

1.5 ด้านกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) เป็นการวัด กำไรที่ได้รับจากลูกค้า โดยตัวชี้วัด คือ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย โดยทราบต้นทุนที่แท้จริง

2. มุมมองที่ 2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มุมมองนี้มุ่งการพัฒนากระบวนการภายในขององค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในขององค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ได้แก่

2.1 กระบวนการขนส่ง (Inbound Logistics) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่นการจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบเป็นต้น

2.2 กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Management Process) ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าที่ครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา

2.3 กระบวนการบริหารลูกค้า (Customer Management Process) ซึ่งทำหน้าที่ค้นหาที่จะเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Enhance Customer Value) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมบริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือการบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การอบรมการใช้สินค้าเป็นต้น

2.4 กระบวนการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Innovation Process) เป็นกระบวนการที่คอยวิจัยและพัฒนาหาผลิตภัณฑ์ (Product) ใหม่ ๆ มาตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย นอกจากวิจัยด้านผลิตภัณฑ์แล้ว ยังมีการวิจัยกระบวนการ (Process) ที่จะทำให้สินค้า

ที่ผลิตออกสู่ตลาดมีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีคุณสมบัติที่โดนใจลูกค้า ในขณะที่ต้นทุนต่ำลงเรื่อย ๆ ดังเช่น โทรศัพท์มือถือในปัจจุบัน เป็นต้น

2.5 กระบวนการที่จะช่วยปรับปรุงสภาพแวดล้อมและชุมชน (Regulatory and Social Process)

3. มุมมองที่ 3 ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

3.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) เป็นการวัดความสามารถของพนักงาน เช่น จำนวนชั่วโมงที่ปฏิบัติงาน การศึกษาหรือสำรวจทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.2 ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) เป็นการวัดความรู้สึกนึกคิดของพนักงานวัดโดยการสำรวจทัศนคติของพนักงาน

3.3 อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turn Over Rate) ซึ่งจะวัดโดยใช้การพิจารณาจากอัตราการเข้าและการออกของพนักงาน

4. มุมมองที่ 4 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุดของธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ประกอบด้วย

4.1 การเพิ่ม รายได้สุทธิ (Increase Net Income)

4.2 การลดต้นทุนต่อลูกค้า (Reduce Cost per Customer) ต้นทุนและรายจ่ายจะลดลง

4.3 เพิ่มรายได้ต่อลูกค้า (Increase Revenue per Customer)

4.4 พยายามเพิ่มสัดส่วนลูกค้าที่ให้รายได้หรือกำไรสูง (Add and Retain High Value Customer)

ในด้านการเงิน จะเน้นไปที่กลยุทธ์การเพิ่มผลิตผล (Productivity Strategy) และกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ (Revenue Growth Strategy) ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์นี้มุ่งสร้างกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยถ้า Productivity เพิ่มขึ้น (Output เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของ Input) ก็จะทำให้ต้นทุนลดลง (เพราะต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อหน่วยการผลิตลดลง) ในขณะที่รายได้มีการเติบโตด้วยก็จะยิ่งทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นแน่นอน และขึ้นอยู่กับปรับปรุงโครงสร้างต้นทุน (Improve Cost Structure) เพื่อให้ได้ต้นทุนที่สมเหตุสมผลและเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนกับคู่แข่ง (Cost Competitiveness) และอีกปัจจัยหนึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่ลงทุนไปไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินหมุนเวียน (ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ เงินสดในมือ ฯลฯ) และทรัพย์สินถาวร (ที่ดิน อาคาร โรงเรือน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ฯลฯ) ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

จากมุมมองทั้ง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้ผู้บริหารประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเป้าหมายได้ จะมีการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมและเพียงพอ ระบบวัดผลแบบใหม่จะผนวกตัววัดผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดดุลยภาพในการประเมินผลครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน และผู้บริหารสามารถพิจารณาได้ว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานในด้านใด เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร และอาจต้องทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย และตัววัดผลที่ใช้อยู่ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นระหว่างตัววัดผลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ต้นทุนคุณภาพซึ่งธุรกิจต้องจ่ายไป เพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ทำให้กำไรลดลง ซึ่งหากได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อคุณภาพแล้ว ย่อมทำให้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินดีขึ้นในระยะยาว

ตัวอย่างของตัววัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ตัววัดผลงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Performance Measures) ความพอใจพื้นฐานของลูกค้า นอกจากที่จะสนใจเรื่องราคา ยังต้องคำนึงถึง คุณภาพของสินค้า (Quality Control) เพื่อลดต้นทุนความเสียหายทั้งภายในและภายนอก และความสามารถกระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้าทันความต้องการใช้งาน (Delivery Performance) เป็นการช่วยสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และเมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดสายโซ่คุณค่า (Value Chain) จะหมายถึงการประหยัดต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลังตลอดทั้งสายโซ่คุณค่าด้วย
2. ตัววัดผลงานหน้าที่งาน (Functional Performance Measures) ประสิทธิภาพของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นภายใต้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของสินค้าแต่ละรายการ ล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จะต้องประเมินว่า มีการปฏิบัติงานล่าช้าหรือไม่ ความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นอัตราส่วนเท่าใด
3. ตัววัดผลเวลา (Time Measures) เวลาทั้งหมดที่ใช้ประมวลผลเรียกว่า Cycle Time หรือ Throughput Time ซึ่งจะมากกว่าหรือเท่ากับ Value-added Time
4. ตัววัดผลสิ่งแวดล้อม (Environmental Measures) การทำธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอาจก่อให้เกิดความเสียหายในชั้นปลายต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นค่าปรับ ต้นทุนการกำจัดของเสีย ธุรกิจขายสินค้าไม่ได้ หรือที่ร้ายแรงที่สุด คือ สังคมอยู่ไม่ได้ ตัวอย่างตัววัดผลนี้ ได้แก่ เปอร์เซ็นต์ความเสียหาย เท่ากับ ปริมาณของเสีย/ปริมาณผลได้ทั้งหมด
5. ตัววัดผลการดำเนินงานของพนักงานภายใน (Performance Measures) ความเกี่ยวข้องของพนักงานต่อผลดำเนินงานในสายตาของผู้บริหารคือ ยิ่งพนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน โอกาสบรรลุเป้าหมายจะยิ่งสูงขึ้น และหากพนักงานให้ความสำคัญกับความต้องการของ

ลูกค้า การตอบสนองที่รวดเร็ว ถูกต้อง จะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น อีกทั้งพนักงานเองจะพัฒนาทักษะและความรู้ ความสามารถของตนขึ้นด้วย ตัววัดผลดำเนินงานของพนักงานในแต่ละด้าน ได้แก่

5.1 ด้าน Worker Development วัดด้วย จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมใน โครงการกิจกรรมเพิ่มมูลค่า

5.2 ด้าน Worker Empowerment วัดด้วย จำนวนพนักงานที่ได้รับอนุมัติวงเงินเครดิตมากขึ้น

5.3 ด้าน Worker Recognition วัดด้วย จำนวนพนักงานที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากขึ้น

5.4 ด้าน Worker Recruitment วัดด้วย จำนวนพนักงานที่ได้รับการจ้างงานเพิ่ม

5.5 ด้าน Worker Promotion วัดจากการทดแทนกำลังพลในระดับสูงด้วยพนักงานในองค์กร

5.6 ด้าน Worker Succession Planning วัดจากจำนวนพนักงานที่สามารถพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรตามส่วนงาน เป็นต้น

ความสำคัญและลักษณะของการจัดการด้านกลยุทธ์

เนื่องจากสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่มีการดำเนินการมาอย่างในอดีตเริ่มมีการเปลี่ยนไป ขนาดกำลังการผลิตที่เปลี่ยนไป ความต้องการที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการบริหารธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารธุรกิจในโลกยุคใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานที่ได้คิดค้นไว้มาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ที่สำคัญอันดับต้น ๆ เป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร จึงสามารถที่จะกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีผลเกี่ยวข้องกับ/หรือมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ จะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กร ไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ

ขั้นตอนการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard)

ในการดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) เพื่อมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

กิจกรรมขั้นตอนนี้จะเริ่มจาก การสำรวจระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเดิมที่ธุรกิจใช้อยู่ ว่ามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงานหรือไม่ สำหรับองค์กรใหม่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการกำหนดโครงสร้างองค์กร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายต่าง ๆ เมื่อองค์กร

พิจารณาถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือเล็งเห็นความสำคัญของระบบประเมินผลจึงกำหนด
คณะทำงานขึ้นเพื่อกำหนดการออกแบบ โดยคณะทำงาน ควรประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มที่ปรึกษาภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ทักษะ เทคนิค และความเชี่ยวชาญด้านการประเมินและการบริหารงานในธุรกิจประเภทนั้น ๆ
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ระบบใหม่สามารถเสนอรายงานที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบพฤติกรรมของพนักงานอย่างถูกต้อง
3. กลุ่มผู้จัดการและพนักงาน ที่จะใช้และรับการประเมินจากระบบดังกล่าว ขั้นตอนนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นการรวบรวมข้อมูล และออกแบบ โดยพิจารณาแนวทางการประเมินตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์กรเห็นชอบที่จะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ ให้เป็นแนวเดียวกันทั้งองค์กรแทนระบบที่ใช้อยู่เดิม หรือพิจารณาความเหมาะสมของระบบที่ ออกแบบใหม่แล้ว ฝ่ายบริหารต้องประกาศเป็นนโยบาย ให้เป็นที่เข้าใจกันอย่างชัดเจนว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์อย่างไรบ้าง เช่น เพื่อประกอบการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี หรือการเลื่อนตำแหน่งงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เพื่อพัฒนาบุคคล ฯลฯ พร้อมทั้งกำหนดหน่วยงานที่จะรับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปคือหน่วยงานฝ่ายการ เจ้าหน้าที่หรือฝ่ายบุคคล

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะในทางปฏิบัติและทางทฤษฎี การนำระบบใหม่มาใช้ แทนระบบที่เคยใช้และเคยชินกันมาแต่ดั้งเดิม มักเกิดพฤติกรรมต่อต้าน (Resistance to Change) จึง ต้องทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับความร่วมมือ และไม่เกิดอุปสรรคต่อการ ดำเนินการในขั้นตอนต่อ ๆ ไป เทคนิคที่ใช้เพื่อการสร้างความเข้าใจ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานที่ เกี่ยวข้อง (Training) และการทดลองใช้เป็น โครงการนำร่อง (Pilot Project) ซึ่งแต่ละเทคนิค มีข้อดี และข้อเสียต่าง ๆ กัน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผล

หน่วยงานฝ่ายบุคคลจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์และเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร ตามรายละเอียดดังนี้

1. หลักเกณฑ์ในการประเมิน ต้องอธิบายให้ชัดเจนว่าทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นผู้นำ ทำเมื่อใด ฯลฯ แล้วจัดทำเป็นคำชี้แจงหรือคู่มือสำหรับผู้ประเมิน เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ และเกิดความเข้าใจชัดเจน ปฏิบัติได้ถูกต้องเป็นแนวเดียวกัน ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานกล่าวไว้ในส่วน "วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน"

1.2 ระยะเวลาการประเมิน โดยปกติสำหรับส่วนราชการ "ปีประเมินผลการปฏิบัติงาน" เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 มิถุนายน ของปีถัดไป รวม 12 เดือน ซึ่งสอดคล้องกับปีงบประมาณ เพื่อให้สามารถนำไปประกอบการพิจารณา ความดีความชอบประจำปีของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานได้ทันก่อนปลายเดือนกันยายน ส่วนการประเมินผลเพื่อพัฒนาบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มักจะกำหนดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ในระยะ 3 เดือนหรือ 6 เดือน โดยจัดทำรายงานผลงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงงานก่อนที่จะมีการนำผลการปฏิบัติงานไปประเมินผลในขั้นสุดท้าย

1.3 ระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะพิจารณาเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.3.1 การประเมินในระดับภายในองค์กร ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- พิจารณาพัฒนาการของผลดำเนินงานที่ผ่านมาในแต่ละปี
- ตามระดับการบริหาร 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ระดับบริหาร (Management Level) และระดับกลยุทธ์ (Strategic Level)

1.3.2 ระดับภายนอกองค์กร คือ ทั้ง คู่แข่งขัน เพื่อให้ทราบความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และ อุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ว่า ธุรกิจปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดของอุตสาหกรรม ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยหรือไม่

1.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน

1.4.1 ผู้ประเมิน ส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ซึ่งถือว่ามีบทบาทสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบและการพัฒนาพนักงาน เนื่องจากทราบคุณสมบัติวิธีการทำงาน และผลสำเร็จของงานในรายละเอียด แต่เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความโปร่งใส (Transparency) บางองค์การอาจกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมิน ฯ นำเสนอผลการประเมินต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปให้ทราบด้วย หัวหน้าหมวด ประเมินพนักงาน แล้วนำเสนอหัวหน้าแผนกเพื่อทราบ หัวหน้าแผนก ประเมินหัวหน้าหมวด แล้วนำเสนอผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อทราบ นอกจากนี้ ผู้ประเมินอาจเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานอื่น ๆ ก็ได้ หรือผู้ประเมินอิสระที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน เช่น ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ประเมินภายนอกองค์กร ลูกค้าหรือผู้รับบริการ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือคณะกรรมการประเมินเป็นต้น

1.4.2 ผู้รับการประเมิน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ พนักงาน บทบาทของผู้รับการประเมินในขั้นต้น ต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร และรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) อย่างครบถ้วน ถูกต้อง

1.5 รายการประเมินหรือประเด็นที่พิจารณาประเมินผล ควรจัดทำตามลักษณะของผู้รับการประเมิน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.5.1 การประเมินพนักงานทั่วไป จะประเมินจาก ปริมาณงานคุณภาพของงาน และพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน อาทิ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่ม ความอดสาหะ/กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การให้บริการแก่ผู้มาติดต่อ การรักษาวินัย เป็นต้น

1.5.2 การประเมินพนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชา จะมีหัวข้อประเมิน คือ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน โดยพิจารณาภาพรวมของผลงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ นอกจากนั้นยังประเมินพฤติกรรมในการบริหารที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงาน และต่อความก้าวหน้าในอนาคตของหน่วยงานและตนเอง เช่น ความสามารถในการสร้างทีมงาน ความสามารถในการวางแผนงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ความสามารถในการเป็นผู้นำ การแรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ

1.5.3 การนำผลการประเมินไปใช้

2. เครื่องมือในการประเมิน ได้แก่แบบฟอร์มซึ่งออกแบบให้ครอบคลุมหลักเกณฑ์ กะทัดรัด ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และมีวิธีใช้ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน แบบฟอร์มดังกล่าว ควรแยกเป็นแบบฟอร์มสำหรับประเมินพนักงานทั่วไป กับ แบบฟอร์มสำหรับประเมินผู้บังคับบัญชา เพราะรายการประเมินที่ใช้วัดจะต่างกัน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description)

รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) หมายถึง การระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดทำขึ้น ด้วยคำแนะนำช่วยเหลือของฝ่ายบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบรายละเอียดหน้าที่งานต่าง ๆ เมื่อจัดทำขึ้นแล้วต้องชี้แจงเพื่อให้พนักงานเข้าใจและถือปฏิบัติตามที่มอบหมาย และต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบจริงอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือการกำหนดปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) และระยะเวลา (Time) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงานวิธีกำหนดมาตรฐาน นิยมใช้ 3 วิธี คือ

1. อาศัยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (History Method) ใช้สถิติย้อนหลังนำมาคิดค่าเฉลี่ย และกำหนดเป็นมาตรฐาน

2. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น (Comparative Method) ที่ดำเนินการเหมือน ๆ กัน มาหาค่าเฉลี่ยกำหนดเป็นมาตรฐาน
3. อาศัยการศึกษาวิธีปฏิบัติ (Engineering Method) โดยการจับเวลาการปฏิบัติงานชิ้นหนึ่ง (Time - Motion Study) แล้วนำมากำหนดมาตรฐาน
4. ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันกำหนดมาตรฐานงานจากรายละเอียดหน้าทำงาน ที่จัดทำตามขั้นตอนที่ 4 มาตรฐานของงานจะต้องเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ แสดงถึงวิธีการทำงานอย่างชัดเจนว่า พนักงานต้องทำงานจากทรัพยากรเท่าใด ให้ได้จำนวนเท่าใด คุณภาพดีเพียงใด และใช้เวลาจัดทำไม่นานเกินกว่ากำหนด และจำนวนครั้งที่ต้องจัดทำ ฯลฯ ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีต้องเป็นที่ยอมรับได้ของทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สูงหรือต่ำเกินไป ต้องไม่มีลักษณะที่เป็นกฎเกณฑ์ผูกมัด จนพนักงานขาดความคล่องตัวที่จะใช้ดุลยพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเอง นอกจากนั้นมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องสามารถปรับปรุงให้ทันสมัย และเป็นไปได้จริงอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานประการหนึ่งที่กำลังกล่าวไปแล้ว คือ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ก่อนที่จะครบรอบระยะเวลาปี ประเมินควรมีระยะเวลาทบทวนผลการปฏิบัติงานและหารือเกี่ยวกับผลงาน (Performance Counseling) ซึ่งโดยทั่วไปนิยมทบทวนในรอบ 6 เดือน เพื่อให้พนักงานที่มีจุดบกพร่องได้พัฒนาตนเอง หรือเพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถคืออยู่แล้ว ได้รับความความดีนั้นต่อไป ก่อนที่จะมีการนำผลไปประเมินในขั้นสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการทบทวนตามขั้นตอนที่ 6 จะต้องบันทึกไว้ในแบบฟอร์มให้ครบถ้วนเพื่อใช้เป็นหลักฐานที่และจะนำไปประเมินผลเมื่อครบรอบปีตามหลักเกณฑ์ขององค์กร แล้วนำผลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลตามวัตถุประสงค์ต่อไป

นอกจากกระบวนการประเมินผลที่มีระบบข้างต้น การประเมินผลให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ คือ มาตรฐานหรือตัววัดผลดำเนินงานที่ใช้ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมด้วยสำหรับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้พิจารณาเกี่ยวกับตัววัดผลดำเนินงานจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

คุณลักษณะของตัววัดผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะต้องพิจารณา นอกจาก ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ตัววัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) ซึ่งจะต้องมีความเป็นสากล เพื่อใช้สำหรับระดับการประเมินผลแต่ละระดับให้เหมาะสม และต้องมีความเป็นเอกภาพ คือ สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจที่แท้จริงของธุรกิจนั้น คุณลักษณะของตัววัดผลการดำเนินงาน ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Financial and Non-Financial Measures) สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

1. ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับ เป้าหมาย กิจกรรม บุคลากรและวัฒนธรรม รวมถึงเป็นปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ (Key Success Factors) ขององค์กร
2. มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการดำเนินงาน
3. ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้
4. ไม่ซับซ้อนเกินไปจนเข้าใจยาก
5. เป็นตัววัดผลที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของ "ลูกค้า" ทั้งภายใน คือ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และภายนอก
6. เป็นตัววัดผลซึ่งเชื่อมโยงผลงานของหน้าที่งานต่าง ๆ และเห็นทั้งภาพรวมของทั้งองค์กรและภาพย่อยของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม
7. มีความเหมาะสมกับระดับการบริหารในองค์กร ทั้งระดับดำเนินการ ระดับบริหารและระดับกลยุทธ์
8. สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก
9. สนับสนุนให้เกิดการประสานทั้งในแนวตั้ง (Vertical) คือระดับการบริหารที่สูงขึ้นไป และแนวนอน (Horizontal) คือ หน่วยงานระดับเดียวกันในองค์กร
10. พัฒนาขึ้นด้วยความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงาน (Top-Down หรือ Bottom-Up)
11. สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ
12. สามารถเข้าใจได้ง่าย
13. เป็นที่ยอมรับ
14. เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
15. เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ
16. เป็นตัวเชื่อมโยงกิจกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุมีผล
17. เน้นการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มิใช่ ต้นทุนต่ำ เท่านั้น
18. นำไปสู่ ข้อมูลป้อนกลับ ทันที
19. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

20. สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

แม้ว่าที่แท้จริงแล้ว ตัววัดผลการดำเนินงานที่องค์กรส่วนใหญ่กำหนดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน จะมีคุณสมบัติที่ดีเพียงบางประการ แต่การคำนึงถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกตัววัดผลดำเนินงาน โดยเลือกตัววัดผลให้สอดคล้องกับเกณฑ์ข้างต้นมากที่สุด จะช่วยให้ธุรกิจมีตัววัดผลดำเนินงานที่ใช้ประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสมด้วย

ตัววัดผลที่เป็นตัวเงินที่สำคัญที่สุด คือ กำไร เพราะเป็นข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจประเภทมุ่งค้าหากำไรในรอบบัญชีที่ผ่านมา กำไรที่จะใช้วัดผลอย่างเหมาะสมต้องเป็นกำไรที่มีคุณภาพ คือเป็นกำไรที่ไม่ได้รวมรายการผิดปกติต่าง ๆ ได้แก่ การยกเลิกส่วนงาน ซึ่งเป็นสายการผลิตหรือหน่วยงานสำคัญ รายการพิเศษ (Extraordinary Item) ที่มีลักษณะไม่ปกติและไม่เกิดขึ้นบ่อย และผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปจากหลักการหนึ่งไปสู่อีกหลักการหนึ่ง นอกจากนี้ กำไรจะต้องสะท้อนถึงกระแสเงินสดที่สามารถใช้ดำเนินงานได้ และได้คำนึงถึงปัจจัยนอกเหนือการควบคุม เช่น อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น นอกจากนี้ หากพิจารณาตามแนวคิดรักษาระดับทุน (Capital Maintenance) จะต้องประเมินฐานะการเงิน คือ สินทรัพย์และหนี้สินของธุรกิจด้วยว่า มีฐานะการเงินมั่นคง และเจริญก้าวหน้าเพียงใด กำไรที่ทำมาหาได้นามาส่งเสริมสินทรัพย์ให้เพิ่มขึ้นหรือไม่

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

กระบวนการการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
5. การจัดลำดับความสำคัญภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ และการสร้างความเชื่อมโยง

ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

6. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

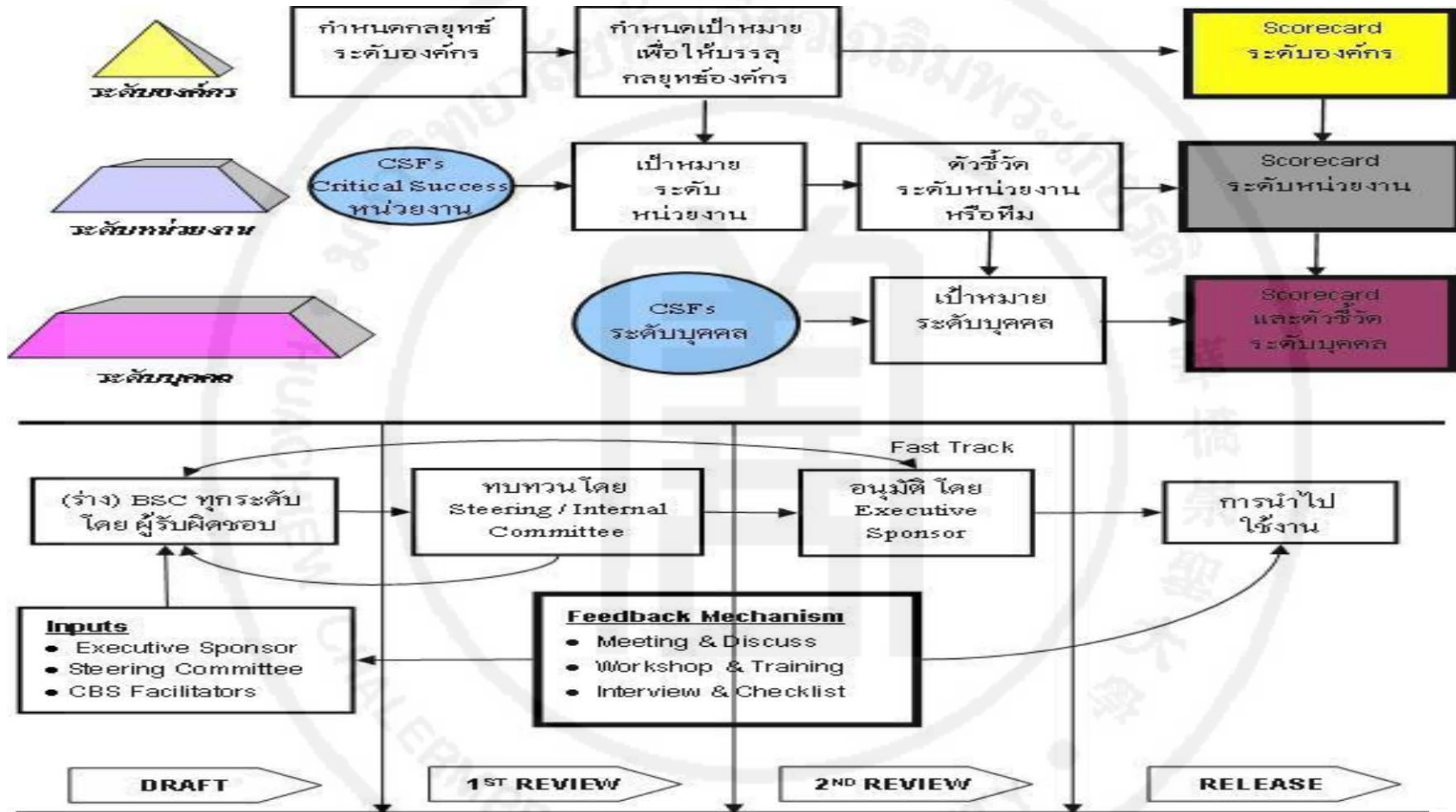
7. การกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดตัวชี้วัด มีฐานข้อมูลในปัจจุบัน มีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้ต้องสามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนเมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไปได้

8. เมื่อมีการนำแผนงานต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องลงไปตรวจสอบ และวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้หากพบปัญหาอุปสรรคก็จะสามารถจัดการและแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

9. ขั้นตอนสุดท้ายหากองค์กรมีระบบ Balanced Scorecard ที่ดีแล้ว ก็จะต้องนำระบบดังกล่าวเชื่อมโยงไปสู่ระบบอื่น ๆ เช่นระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือระบบการให้รางวัลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรการพัฒนาสายอาชีพหรือระบบการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

แผนภูมิที่ 2.3

กระบวนการจัดทำโครงสร้าง Balance Scorecard



แผนภาพที่ 1 - กระบวนการจัดทำโครงการ BSC โดย ศักดิ์ดา นานแก้ว www.e-hrit.com

หลักการออกแบบดัชนี (Key Performances Indicators)

หลักการออกแบบดัชนีในการวัดผล ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาหลายหลักดัชนี เช่น

1. ดัชนีจะต้องสัมพันธ์กับปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยวิกฤต (Key Success Factors) และ (Key Critical Factors) ปัจจัยความสำเร็จ เช่น การนำระบบมาประยุกต์ใช้ในบริษัทจะเป็นระบบ ISO, ระบบวางแผนและงบประมาณประจำปี ระบบประเมินผลพนักงานโดยใช้ดัชนี KPIs. เป็นต้น หรือ ธุรกิจบริการ เช่น ร้านอาหาร โรงแรม ธนาคาร โรงพยาบาล ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ Service & Safety คำว่าบริการที่ดีไม่ใช่ยิ้มสวย ไหว้สวย พูดได้ไพเราะ การบริการต้องมีองค์ประกอบ CHAMP (Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product) จากองค์ประกอบ CHAMP ก็นำไปทำแบบฟอร์มในการตรวจให้คะแนน (Check list) คะแนนที่ได้ก็ถือเป็นดัชนี KPIs. การบริการ ในการให้คะแนนก็ต้องเทียบกับมาตรฐาน คะแนนยิ่งมากยิ่งดี เพราะนั่นแปลว่าเป็นไปตามมาตรฐานเป็นส่วนใหญ่

2. ดัชนีจะต้องยึดหลัก QQCTS&S โดย

2.1 Q:Quantity เป็นการวัดผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนี คือความครบถ้วน เช่น ดัชนีการส่งมอบสินค้าได้ครบถ้วนมีอัตราร้อยละเท่าไร ยอดขายจริงเทียบกับเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละเท่าไร ยอดขายต่อพนักงานขาย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตรากำไรเบื้องต้น อัตรากำไรสุทธิ อัตราสภาพคล่อง (Liquidity) ฯลฯ

2.2 Q:Quality เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงคุณภาพ ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนีคือ ความผิดพลาด สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือสิ่งที่ไม่ได้คุณภาพ เช่น ดัชนีร้อยละของการส่งมอบที่ผิดพลาด การยกเลิกออเดอร์ ปริมาณสินค้า ปริมาณเปลี่ยนสินค้า ร้อยละของสินค้าที่ผิดรูปแบบ ผลผลิตที่ไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ข้อร้องเรียนลูกค้า ค่าปรับ จำนวนสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด จำนวนใบขอให้แก้ไขจากผลการตรวจวัดคุณภาพ

2.3 C:Cost เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงต้นทุน ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนีคือ เงินที่จ่ายไปเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผนหรือเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย เช่น ดัชนีร้อยละของค่าใช้จ่ายขายต่อยอดขาย ร้อยละของค่าใช้จ่ายการตลาดต่อยอดขาย ร้อยละของค่าใช้จ่ายการบริหารต่อยอดขาย ค่าใช้จ่ายในการสรรหา ค่าใช้จ่ายในการติดตั้ง ค่าใช้จ่ายในการผลิตต่อหน่วย (Conversion Cost) ต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย ร้อยละของ ดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย

2.4 T:Time เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงเวลา ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนีคือที่ใช้ไปหรือเวลาส่งมอบ เช่น ดัชนี ร้อยละของการส่งมอบตรงเวลา ระยะเวลาสรรหา

ระยะเวลาในการผลิต Order Fulfillment Cycle (วัน) ระยะเวลาจัดซื้อ (Purchasing Lead Time) อายุ ลูกหนี้เฉลี่ย อายุเจ้าหนี้เฉลี่ย ระยะเวลาจัดทำเอกสารส่งออก ระยะเวลาในการติดตั้งและอบรม

2.5 S:Satisfaction เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงความพึงพอใจ ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนีคือความพึงพอใจของผู้ได้รับสินค้าหรือบริการทั้งในและนอกองค์กร เช่น ดัชนี คะแนนความพึงพอใจลูกค้า (CSI: Customer Satisfaction Index) คะแนนความพึงพอใจของ พนักงาน (ESI: Employee Satisfaction Index) คะแนนความพึงพอใจด้านบริการ (Service Quality) อัตราการคงอยู่ลูกค้าเก่า อัตราการเพิ่มขึ้นลูกค้าใหม่ (Strategic Account Index)

2.6 S:Safety เป็นการวัดผลลัพธ์เชิงความปลอดภัย ความหมายที่จะนำมาใช้ในการออกแบบดัชนีคือความปลอดภัยต่อชีวิต ความปลอดภัยต่อทรัพย์สิน ความปลอดภัยต่อสุขภาพ ร่างกาย เช่นดัชนี จำนวนอุบัติเหตุ อัตราการติดเชื้อ โรค คะแนนความสะอาด (Hygienic)

3. ควรยึดหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลผลิตภาพ โดย

3.1 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Output) และ วัตถุประสงค์ (Objective) โดยพิจารณาว่า ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เช่นเป้าหมาย ต้องการพิน 100 ท่อน นาย ก ก็ผ่าได้ 100 ท่อน นาย ข ผ่าได้ 80 ท่อน ถามว่าใครมีประสิทธิภาพ คำตอบคือนาย ก เพราะ ก ผ่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ตัวอย่างดัชนีให้ดูตามการวัดเชิงปริมาณ (Quantity)

3.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง Input และ Output โดยพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้ ใช้ Input ไปมากน้อยแค่ไหน ตัวอย่างเช่น นาย ก ผ่าพินได้ 100 ท่อน ใช้เวลาไป 2 วัน ส่วนนาย ข ได้ 80 ท่อน ใช้เวลาไป 1 วัน ถ้าคิดเฉลี่ยต่อวันแล้วพบว่า นาย ข มีอัตราการผ่าพินต่อวันมากกว่า

3.3 ผลผลิต (Productivity) เป็นความสัมพันธ์ Output ต่อ Input หนึ่งหน่วย โดยพิจารณาว่า Input หนึ่งหน่วย สร้าง Output ได้กี่หน่วย

ซึ่งดัชนีวัดที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลผลิตภาพ เมื่อนำไปวัดในองค์กรแล้วจะทำให้หน่วยงานนั้น มุ่งมั่นที่จะทำอะไรให้งานที่อยู่ในการรับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย (ประสิทธิผล) โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด(ประสิทธิภาพ) ซึ่งจะส่งผลต่อขบวนการถัดไปสามารถเริ่มงานได้ตามกำหนดเวลา และถ้าแต่ละขบวนการ โดยเฉพาะที่เป็น Core Crocess มุ่งมั่นที่จะบรรลุ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร โดยส่วนรวมก็จะสามารถที่ส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ตามเป้าหมายแน่นอน โดยที่ต้นทุนต่ำที่สุด (ต้นทุนต่ำที่สุดควรมาจากประสิทธิภาพสูงที่สุด ไม่ใช่ตัดค่าใช้จ่ายจนกระทบการปฏิบัติหรือกระทบต่อคุณภาพ)

4. ดัชนีควริยิตหลัก Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)

ดัชนี MCE เป็นความพยายามอย่างมากในการพัฒนาปรับปรุงขบวนการให้มีการสูญเสียเวลาให้น้อยที่สุด เพราะถ้าเราลดเวลาสูญเสียแล้วเอาเวลานั้นมาเป็นเวลาที่ได้ผลผลิตหรือเรียกว่า Processing Time ที่จะสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นได้โดยไม่ต้องขยายกำลังการผลิตเลย บางโรงงานมีชิ้นงานที่ต้อง Rework ร้อยละ 50 ช่วงห้องพื้นที่ และเป็นคอขวด (Bottle Neck) เพียงแต่ลดเวลาสูญเสียที่ต้องมาทำงานซ้ำถึงร้อยละ 50 โรงงานนี้จะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้เท่าตัว เวลาที่สูญเสียไปใน Inspection Time ควรจะแก้ตั้งแต่ต้นทางคือการทำงานร่วมกับแหล่งวัตถุดิบหรือ Supplier เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่ครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลาตามมาตรฐานที่กำหนดในเอกสาร ISO ถ้าต้นทางมาดี ก็จะไม่เสียเวลาในขบวนการ เช่น เดียวกับการที่ได้บุคคลที่มีความสามารถมาทำงาน ก็จะไม่เสียเวลาในการฝึกอบรม

เวลาที่สูญเสียไปในการเคลื่อนย้าย (Movement) ทั้งวัตถุดิบ วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ จะต้องน้อยที่สุด นั่นหมายความว่าต้องมีแบบการจัดโรงงาน (Plant Layout) ที่ดีเยี่ยมหรือมีระบบการเคลื่อนย้ายที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบสายพาน (Line Conveyor) ฯลฯ นั่นแปลว่าโรงงานจะต้องลงทุนใน Infrastructure ที่ทันสมัย เวลาที่สูญเสียไปในการรอคอย (Waiting/Storage) เช่น การเสียเวลารอคอยวัตถุดิบ คือวัตถุดิบมาเป็นระยะ ขาดช่วง เช่น อ้อยที่บียงโรงงานน้ำตาลหรือไก่ที่บียงโรงงานไก่ชำแหละ ยิ่งไก่เป็นจะเอามาสดตอกก่อนก็ไม่ได้เพราะจะทำให้เกิดการสูญเสียสูงมาก (ตาย) หรือเวลารอคอยแค้นลากหมัด ก็ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ค้างในสายผลิต (Work In Process) โดยไม่จำเป็นแทนที่จะนำเข้าสู่ตอกสำเร็จรูปได้เลย สาเหตุเป็นเพราะ อาจจะไม่มี การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (MRP: Material Requirement Planning) ที่มีประสิทธิภาพหรือการจัดซื้อ จัดหาขาดประสิทธิภาพ (Logistic)

5. ดัชนีควริยิตหลักต้นทุนการผลิต (Cost Structure)

ดัชนีต้นทุนถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะจะทำให้มีผลต่อการลดต้นทุนทั้งต้นทุนวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายในการผลิต ถ้าต้นทุนสามารถลดลงได้ เราก็สามารถลดราคาสู้กับคู่แข่ง ทำให้เพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ต้นทุนเป็นสิ่งที่ชี้ถึงประสิทธิภาพการบริหาร เพราะถ้าผู้บริหารสนใจที่จะปรับปรุง ต้นทุนก็สามารถลดต่ำลงได้อย่างแน่นอน อาทิ เช่น การเพิ่มปริมาณการผลิตให้อยู่ในระดับที่ทำให้ต้นทุนประหยัดที่สุด (Economy of Scale) การเพิ่มผลตอบแทนโดยการลดการสูญเสียไม่ว่าจะเป็น การสูญเสีย ของเสียที่เกิดจากการผลิต หรืออื่น ๆ การหาวัตถุดิบทดแทน การเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบ (Supplier) ที่ได้ราคาวัตถุดิบที่ต่ำกว่าโดยที่คุณภาพเท่าเดิม หรือซื้อวัตถุดิบถึงสำเร็จรูปมาเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

6. ดัชนีควรียืดหลัก งาน เงิน เวลา

หลักการนี้นิยมวัดลักษณะงานที่เป็น โครงการ ที่มีเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด มีการใช้เงิน ตัวอย่าง เช่น การรื้อซ่อมประกอบเครื่องจักรโรงงานน้ำตาล หลังหีบก็จะมีการกำหนดแผนงาน กำหนดระยะเวลา กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้ ดัชนีที่ใช้ก็คือ

6.1 ร้อยละของงานแล้วเสร็จ

6.2 ร้อยละของเวลาใช้ไป

6.3 ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ไป เช่น งานเสร็จร้อยละ 20 แต่เงินใช้ไปแล้วร้อยละ 80 ของงบประมาณ อีกทั้งเวลาที่ถูกใช้หมดเวลาไปด้วย

7. ดัชนีควรียืดหลักการควบคุมงบประมาณ (Budget Control)

งบประมาณ ก็คือวางแผนทำกำไร (Profit Planning) ถ้าเราควบคุมยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย ต้นทุนและค่าใช้จ่ายควบคุมไม่ให้เกินงบประมาณ กำไรก็จะได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แน่นอน ดังนั้นเราก็ออกแบบดัชนีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณดังนี้

7.1 วัดว่ายอดขายเกิดจริงเป็นร้อยละเท่าใดของเป้าหมาย(Sales Target Achievement)

7.2 วัดว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเปรียบเทียบกับงบประมาณ (Staff Expense)

7.3 วัดว่าค่าใช้จ่ายบริหารเปรียบเทียบกับงบประมาณ (Admin Expense)

7.4 วัดว่าต้นทุนสินค้าขายเทียบยอดขายเป็นร้อยละเท่าใด (Cost Of Goods Sold)

7.5 วัดอัตรากำไรเบื้องต้น (Gross Profit Margin)

7.6 วัดอัตราผลกำไรจากการดำเนินงาน (ross Operating Profit)

7.7 วัดอัตราค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจ่ายต่อยอดขาย (Interest Expense)

7.8 วัดอัตราผลกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Before Tax)

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs.)

เมื่อองค์กรร่วมการกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละมุมมองแล้วจึงต้องมาจัดทำตัวชี้วัด (KPIs.)ในการทำงาน ในแต่ละมุมมอง เช่น

ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น บริษัทมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการมุมมองนี้ คือ

- กิจการที่มีศักยภาพในการทำกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- กิจการที่มีภาพพจน์ และมีมาตรฐานในการบริหารงานที่เป็นระบบ ที่สามารถ

ตรวจสอบได้

- มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้นดัชนีที่ใช้ในการชี้วัดควรประกอบด้วย

ดัชนีที่ 1 ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน (ROA: Return on Assets) ผู้ถือหุ้นสนใจ ROA ก็เพราะต้องการวัดถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินในการทำกำไรว่าคุ้มหรือไม่และเป็นไปตามเกณฑ์ที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้น อัตราผลตอบแทนจะสูงขึ้นได้ก็ขึ้นกับผลกำไรที่สูงขึ้นขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพย์สินถาวร ได้เต็มกำลัง (Capacity) และบริหารให้เงินทุนที่จมในสต็อกและลูกหนี้การค้าที่น้อยที่สุดก็จะส่งผลให้ ROA สูงขึ้น

ดัชนีที่ 2 อัตรากำไรต่อหุ้น (EPS: Earning per Share) เป็นความต้องการลูกค้าเพราะต้องการทราบว่าการสามารถทำกำไรเฉลี่ยกี่บาทต่อหุ้น ยิ่งกำไรต่อหุ้นมากก็แสดงออกถึงความสามารถของกิจการในการจ่ายเงินปันผลได้มากขึ้น แต่ไม่ใช่กำไรเท่าไรก็จะปันผลหมดเพราะกิจการต้องสำรองเงินไว้ส่วนหนึ่ง เช่น สำรองตามกฎหมาย สำรองไว้เพื่อลงทุนขยายงาน เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรการเร่งทำกำไรระยะสั้น โดยพยายามทำกำไรต่อหุ้นมาก ๆ ก็อาจจะมีผลเสียในระยะยาว เช่น ไม่นำเงินไปลงทุนในการพัฒนาองค์กร ในการหาตลาดใหม่ ๆ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งต้องใช้เงินทุนสูงพอสมควรซึ่งก็จะส่งผลต่อการทำกำไรระยะสั้น หรืออาจจะทำให้กำไรต่อหุ้นลดลง ทั้งนี้กิจการก็ควรต้องพิจารณาให้รอบครอบ

ดัชนีที่ 3 การสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) โดยให้ความสำคัญกับตรา ยี่ห้อเป็นที่รู้จัก เพราะการที่ตรา ยี่ห้อเป็นที่รู้จัก ก็ยิ่งสร้างโอกาสทางการตลาดมากเท่านั้น ดังนั้น หลาย ๆ องค์กรจึงพยายามสร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วซึ่งก็ต้องพึ่งบริษัท โฆษณาช่วยวางแผนการประชาสัมพันธ์

ดัชนีที่ 4 จำนวนกิจกรรมส่งเสริมสังคม (Social Activities) ใช้จำนวนกิจกรรมเป็นตัวชี้วัดที่ ผู้ถือหุ้นสามารถติดตามว่าองค์กรนี้ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสังคมมากน้อยแค่ไหน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นกิจกรรมที่ให้เปล่าโดยไม่หวังผลตอบแทน เช่น การช่วยเหลือเด็กกำพร้า การสร้างโรงเรียนในชนบท การทะนุบำรุงพระพุทธศาสนา การให้ทุนการศึกษาแก่เด็กยากจน เป็นต้น

ดัชนีที่ 5. จำนวนใบขอให้แก้ไข (CAR: Corrective Action Request) หมายถึงใบขอให้แก้ไขให้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งหน่วยงานใดได้ใบขอให้แก้ไขก็ต้องปิดให้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สำหรับเป้าหมายใน CAR ในแต่ละปีจะต้องลดลงนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้คนในองค์กรให้ความสำคัญกับระบบเป็นอย่างดีหรือจะวัดว่าระบบหนึ่งหรือไม่ก็ได้ โดยจำนวนใบ CAR เป็นตัวชี้วัดว่าระบบต่าง ๆ ของบริษัทที่ใช้อยู่ พนักงานหรือผู้บริหารปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือไม่ โดยผู้ที่ตัดสินเรื่องนี้ก็คือผู้ตรวจประเมินจากภายนอก (Certification Body)

ตัวชี้วัดมุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญเพราะกระบวนการภายในทำหน้าที่ส่งมอบสิ่งที่ผู้ถือหุ้นและลูกค้าต้องการ ดังนั้น ความสามารถ ประสิทธิภาพ ศักยภาพของกระบวนการจึงมีความสำคัญมาก สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ

จะต้องส่งมอบได้อย่างสม่ำเสมอตลอดไป เช่น บริษัทที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการมุมมองนี้คือ

- กระบวนการผลิตติดตั้งและบริการด้วยมาตรฐานและการตรวจสอบที่สากลยอมรับ
- กระบวนการบริหารวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ
- กระบวนการวางแผนและควบคุมงบประมาณ
- กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- กระบวนการประชาสัมพันธ์
- กระบวนการติดต่อสื่อสารและประสานงานในองค์กร
- กระบวนการสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ดังนั้นดัชนีที่ใช้ในการชี้วัดควรประกอบด้วย

ดัชนีที่ 1 อัตราที่ถูกร้องเรียน (Claim Ratio) ซึ่งหมายความว่าอัตราที่ถูกร้องเรียนจากลูกค้า อันเนื่องมาจากการผลิต ติดตั้งและบริการหลังการขาย ถ้ามีกระบวนการที่ดี Claim Ratio ก็จะต้องต่ำ หรือไม่มีเลย

ดัชนีที่ 2 อัตราของเสีย (Defect Ratio)เป็นตัวชี้วัดความเป็นเลิศของกระบวนการนี้เป็นการวัดถึงคุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ต่างที่นำมาใช้ในการผลิต เนื่องจากต้องการให้มีการคัดเลือกวัสดุที่ได้มาตรฐานสากลเพราะเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัย ความคงทนและอายุการใช้งานของตัวผลิตภัณฑ์เอง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์หรือของยี่ห้อ (Brand Image)

ดัชนีที่ 3 การสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) เป็นตัวชี้วัดความเป็นเลิศของกระบวนการประชาสัมพันธ์ โดยวัดจากความรับรู้จักของลูกค้า หรือ กลุ่มเป้าหมายที่รู้จักยี่ห้อของบริษัทมากขึ้น

ดัชนีที่ 4 ระยะเวลาในการทำงาน (Cycle Time) เป็นตัวชี้วัดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยตั้งเป้าหมายที่จะลดระยะเวลาการทำงานลง หมายความว่าองค์กรได้กำลังการผลิตมากขึ้น โดยใช้ค่าใช้จ่ายหรือคนเท่าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงด้วยเช่นกัน ในการวัดระยะเวลาที่ไม่มีอะไรมาก เพียงแต่ท่านกำหนดระยะเวลาในแต่ละผลงานของหน่วยงาน

ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอันได้แก่การลงทุนในคน ระบบ เทคโนโลยี การวิจัยพัฒนา ภาพพจน์องค์กร ภาพพจน์สินค้า วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่ต้องลงทุนพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ถ้าโครงสร้างพื้นฐานแข็งแกร่ง องค์กรก็จะมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งขั้นที่จะตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีและมากกว่า มุมมองนี้ คือ

- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกับการเติบโตสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด
- พัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง
- วิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า

- วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และเน้นที่ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย
 - ส่งเสริมภาพลักษณ์ ภาพพจน์ของยี่ห้อผลิตภัณฑ์และความเชื่อมั่นของตลาด
- ดัชนีดัชนีที่ใช้ในการชี้วัดประกอบด้วย

ดัชนีที่ 1 ดัชนีเป็นตัวชี้วัดถึงความพึงพอใจของพนักงาน (ESI: Employee Satisfaction Index) ในการทำงานประกอบด้วย

1. Involvement with Decisions ซึ่งจะวัดถึงระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกมีความหมาย มีความภูมิใจต่อเมื่อเป็นที่ยอมรับ โดยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในหน่วยงานโดยการเรียกประชุมของหัวหน้า

2. Recognition for Doing a Good Job ซึ่งจะวัดถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานจากการที่ได้เป็นที่ยอมรับจากการที่ทำงานประสบความสำเร็จ เช่น ได้รับคำชมเชย หรือได้มากกว่านั้น นับว่าเป็นกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมากและเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีที่สุด

3. Access to Sufficient Information to Do the Job Well ซึ่งจะวัดระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการเข้าถึงข้อมูลที่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

4. Support Level from Staff Functions ซึ่งจะวัดถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานอื่นที่ลักษณะงานต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Cross Function) หรือได้รับบริการจากหน่วยงานสนับสนุนโดยตรง (Back Office) องค์กรใดก็ตามที่ร่วมมือกันอย่างกระตือรือร้น รู้ว่ากำลังทำอะไร เพื่อใคร (ลูกค้า) และจะมีผลกลับมาอย่างไรต่อองค์กรและต่อตัวเราในรูปแบบที่เรียกว่า Cross Functional Alignment องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จอย่างสูง พนักงานจะมีความสุขในการทำงานและส่งผลไปถึงลูกค้าเช่นเดียวกัน

5. Overall Satisfaction with Company แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดความพึงพอใจของพนักงานเพื่อทราบถึงความพึงพอใจโดยรวมมีลักษณะใด

ดัชนีที่ 2 อัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของบุคลากร (Staff Turn Over) ดัชนีนี้มีความสำคัญมากในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นหลักด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานแต่ละคนไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งไหนก็ตามเมื่อวันเวลาผ่านไปความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์จะสะสมเพิ่มมากขึ้น แต่ต้องลาออกไป ทำให้องค์กรขาดช่วงในการพัฒนาพนักงาน ทำให้องค์กรต้องเริ่มพัฒนาพนักงานใหม่ ดังนั้นดัชนีที่จะชี้ว่าการเรียนรู้และการเติบโต

ขององค์กรเป็นไปในทางดีหรือไม่ดีก็สามารถชี้ได้จากอัตราการลาออกของพนักงาน ถ้าอัตราการลาออกของพนักงานเริ่มมีแนวโน้มสูงขึ้นผู้บริหารต้องหยุดพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่

ดัชนีที่ 3 ถึงจำนวนงานวิจัยและพัฒนา (No. of R&D Project) ดัชนีนี้จะชี้ถึงจำนวนงานวิจัยและพัฒนาที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ไม่ว่าจะวิจัยเองหรือจ้างภายนอกวิจัยก็ตาม ผลงานวิจัยและพัฒนาที่เกิดขึ้นจะเป็นดัชนีชี้โอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งอื่นที่มีการพัฒนาสินค้าบริการใหม่ ๆ ออกมาอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าเองก็แสวงหาสิ่งที่ดีกว่าและต้องการทางเลือกที่ดีกว่า งานวิจัยและพัฒนาไม่จำเป็นต้องผลิตสินค้าหรือบริการใหม่เท่านั้น อาจหมายถึงการปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว ในด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น ต้นทุน คุณภาพ ในการทำงานต่าง ๆ หรือวิจัยในสิ่งที่ลูกค้าต้องการทั้งความต้องการพื้นฐานและสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง นอกเหนือจากความเป็นสินค้าธรรมดา (Intangible Value)

ดัชนีที่ 4 จำนวนระบบงาน (No. Of Systems) หมายถึงจำนวนระบบงานที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น องค์กรมีการสำรวจหาความจำเป็นที่จะนำระบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ อาทิ เช่น ระบบคุณภาพต่าง ๆ เช่น ISO 9000, 14000, 18000, HACCP, TQM, ERP, RBM, 5S, ระบบปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP : Standard Operating Procedure), ระบบประเมินผลงานพนักงานด้วยผลงาน (Performance Base Appraisal) เป็นต้น ซึ่ง ระบบที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องทำการแผนการประยุกต์ใช้ Implementation Plan (Road Map) เพราะเกี่ยวข้องกับเวลาของผู้บริหารพนักงาน และงบประมาณ ขององค์กรต้องมีการวางแผนและการลงทุนกับระบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ประกอบด้วย ข้อควรระวัง ดังนี้

1. การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
2. การมีส่วนร่วมและการรับรู้ของพนักงานในองค์กร
3. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน
4. ความสามารถในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์
5. ความพร้อมของเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในองค์กร
6. ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการนำระบบมาใช้
7. ในการจัดทำ BSC และ KPI ควรกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่เป็นประโยชน์

ผลิตผล (Productivity) หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มผลิตผลให้กับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ในอีกด้านหนึ่งผลิตผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง Output ต่อ Input หนึ่งหน่วย โดยพิจารณาว่า Input หนึ่งหน่วย สร้าง Output ได้กี่หน่วย

ปัจจัยในการผลิต (Input) คือ ทรัพยากรในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. คน (Man)
2. โรงงานและเครื่องจักร (Machine)
3. ชิ้นส่วนและวัตถุดิบ (Material)
4. กระบวนการ วิธีการในการผลิต (Method)
5. เงินทุน (Money)

ผลิตผล (Output) คือ สินค้า ผลิตภัณฑ์หรือ บริการ โดยมีสูตรการคำนวณหาผลิตผลดังนี้

$$\text{Productivity} = \text{Output (ผลิตผล)} / \text{Input (ปัจจัยการผลิต)}$$

ผลตอบแทนจากการลงทุน (Profitability) หมายถึง ผลิตผลหรือผลกำไรที่ได้จากการลงทุนในสินทรัพย์ หรือผลกำไรจากการดำเนินงานของกิจการ อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ คำนวณที่ใช้ในการชี้วัดควรประกอบด้วย

1. ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน (ROA:Return on assets)
2. อัตรากำไรต่อหุ้น (EPS:Earning per Share)
3. การสร้างการรับรู้ในตราหือ (Brand Awareness)
4. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมสังคม (Social Activities)
5. จำนวนใบขอแก้ไข (CAR:Corrective Action Request)

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัดนั้น ได้แสดงรายละเอียดไว้ใน แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด

2.4 สภาพเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมโดยรวม

แนวโน้มเศรษฐกิจปี 2549

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า เศรษฐกิจไทยจะมีอัตราการขยายตัวในช่วงครึ่งแรกของปี 2549 นี้ ที่ประมาณร้อยละ 4.5-4.7 และจะชะลอตัวลงเป็นร้อยละ 3.5-4.0 ในช่วงครึ่งปีหลัง ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจในปีนี้อยู่ที่ประมาณร้อยละ 4.0-4.5 ลดลงจากประมาณการเดิมที่

ร้อยละ 4.0-5.0 และลดลงจากอัตราการขยายตัวที่ร้อยละ 4.5 ของปี 2548 สำหรับแนวโน้มในปี 2550 นั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า แม้ว่าการใช้จ่ายของภาคเอกชนในประเทศน่าจะได้รับการหนุนจากแนวโน้มเงินเฟ้อและราคาน้ำมันที่น่าจะมีเสถียรภาพมากขึ้นกว่าในปี 2549 ที่ผ่านมา แต่การใช้จ่ายของภาครัฐยังคงจะต้องรอความชัดเจนในเรื่องการเมืองในประเทศ ซึ่งจะมีผลต่อการผ่านร่างพรบ.งบประมาณ และการดำเนินการโครงการเมกะโปรเจกต์ของรัฐบาล ส่วนในด้านต่างประเทศนั้น คาดว่า การส่งออกของไทยในปี 2550 คงจะชะลอตัวลงตามภาวะเศรษฐกิจหลักของโลก รวมทั้งจากแนวโน้มราคาสินค้าส่งออก และการแข็งค่าของเงินบาท ซึ่งทำให้โดยรวมแล้ว ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า เศรษฐกิจไทยอาจจะขยายตัวประมาณร้อยละ 4.0-5.0 ในปี 2550 เทียบกับร้อยละ 4.0-4.5 ในปี 2549 นี้

ดัชนีการผลิตภาคอุตสาหกรรม

จากรายงานดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (MPI: Manufacturing Production Index) ที่จัดทำโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม พบว่า ในช่วงเดือนมกราคม – ตุลาคม 2548 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น จากช่วงเดียวกันของปี 2547 ประมาณร้อยละ 7.8 ซึ่งดัชนีเฉลี่ยทั้ง 10 เดือน ในปี 2548 มีค่า 149.01 และในปี 2547 มีค่า 138.22 โดยมีอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ อุตสาหกรรมการแปรรูปและการถนอมสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ และวิทยุ และสินค้าที่เกี่ยวข้อง เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ส่งผลให้ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมในช่วงเดือนมกราคม – ตุลาคม 2548 มีค่าเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2547

เมื่อเทียบกับปี 2548 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นจากปี 2547 สำหรับแนวโน้มปี 2549 คาดว่าดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมจะยังคงเพิ่มขึ้น เนื่องจากยังคงมีปัจจัยสนับสนุนบางประการ เช่น เศรษฐกิจโลกยังขยายตัวอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 3 ซึ่งจะสนับสนุนการส่งออกให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ปริมาณการค้าโลกที่ยังขยายตัวเพิ่มขึ้นจะช่วยให้มูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่ยังอยู่ในระดับต่ำแม้ว่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้น อัตราการใช้กำลังการผลิตที่ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

แนวโน้มของอุตสาหกรรมอาหารในปี 2549

ตารางที่ 2.1

ปริมาณการผลิตและความต้องการผลผลิต ปี 2546 - 2548

ผลผลิต(ตัน)	อัตราการเพิ่ม (%)	ความต้องการ(ตัน)	อัตราการเพิ่ม (%)
824,900	10	841,701	3

ตารางที่ 2.2

ปริมาณการผลิตและการบริโภคผลิตภัณฑ์สำคัญ

ชนิดผลิตภัณฑ์		2541	2542	2543	2544E	%	2545E	%
ไก่เนื้อ*(ตัน)	ผลิต	937,61	960,465	978,113	1,081,127	10.5	1,190,000	10.1
	บริโภค	662,946	695,234	667,879	682,426	2.2	720,000	5.5
ไข่ไก่(ล้านฟอง)	ผลิต	8,675	7,943	8,713	8,094	-7.1	8,900	10.0
	บริโภค	8,576	7,915	8,624	8,055	-6.6	8,980	11.5
สุกร(ล้านตัว)	ผลิต	9,379	9,075	9,493	9,400	-1.0	9,540	1.5
	บริโภค	10,091	8,647	9,300	9,470	-1.8	9,580	1.2
นํ้านมดิบ(ตัน)	ผลิต	437,116	464,514	520,115	562,740	8.2	614,050	9.1
	บริโภค	511,405	573,637	596,895	627,769	5.2	679,740	8.3

หมายเหตุ: * ผลผลิตไก่เนื้อใช้บริโภคภายในประเทศและส่งออกในสัดส่วนประมาณ 65:35

E (Estimated):ประมาณการ โดยผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ 2.3

ปริมาณการผลิตอุตสาหกรรมอาหาร

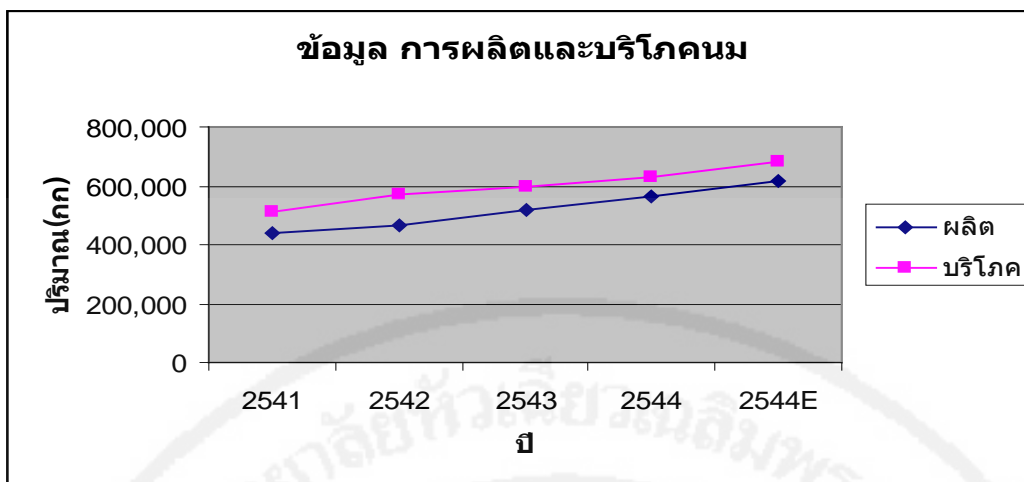
รายละเอียด	ปริมาณการผลิต(ตัน)				%การเปลี่ยนแปลง
	ปี 47 (ม.ค. - ต.ค.)	ปี 48 (ม.ค. - ต.ค.)	ปี47	*ปี48E	
ปศุสัตว์	746,856.9	716,884.8	896,228.3	860,261.7	(4.0)
ประมง	629,472.3	734,514.9	755,366.7	881,417.9	16.7
ผักผลไม้	699,706.7	655,385.6	839,648.0	786,462.7	(6.3)
น้ำมันพืช	1,030,815.7	1,008,954.9	1,236,978.8	1,210,745.9	(2.1)
ผลิตภัณฑ์นม	588,178.4	681,612.2	705,814.0	817,934.6	15.9
ธัญพืชและแป้ง	926,664.5	783,268.0	1,111,997.4	939,921.6	(15.5)
อาหารสัตว์สำเร็จรูป	4,277,741.6	4,338,731.0	5,133,289.9	5,206,477.2	1.4
ประเภทอบ	48,489.2	55,254.0	58,187.0	66,304.8	14.0
บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป	9,079,451.6	9,110,829.8	10,895,342.0	10,932,995.8	0.3
น้ำตาลทรายและผลิตภัณฑ์	6,579,156.2	4,752,526.3	7,894,987.4	5,703,031.6	(27.8)

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

หมายเหตุ * ปี 48E เป็นข้อมูลประมาณการ

แผนภูมิที่ 2.4

ปริมาณการผลิตและบริโภคนม อ.ส.ค



จากแผนภูมิที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างปริมาณการผลิตและบริโภค ตั้งแต่ ปี พ.ศ 2541 เป็นต้นมา จะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพิจารณาที่ตาราง 2.3 แล้วจะ เห็นได้ว่า ปี 2547 มีปริมาณการผลิตอยู่ที่ 705,814 ตัน และในปี 2548 ปริมาณการผลิตอยู่ที่ 817,934.6 ตัน อัตราการเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 15.9 เป็นการแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมทางด้าน ผลิตภัณฑ์นมมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเมื่อทำการพิจารณาถึงตัวเลขประมาณการ ปริมาณการผลิตและความต้องการตารางที่ 2.1 ตั้งแต่ ปี 2546 ถึงปัจจุบัน ปริมาณการผลิตอยู่ที่ 824,900 ตัน ปริมาณความต้องการ 841,701 ตัน เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มอุตสาหกรรมนม ในประเทศนั้นยังสามารถที่จะขยายตัวได้อีก เนื่องจากปริมาณความต้องการยังสูงกว่าปริมาณการ ผลิต ดังตัวเลขประมาณการล่าสุดของความต้องการในปี 2548 อยู่ที่ 841,701 ตัน

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)

องค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) จากข้อมูลที่ได้กล่าวไปแล้วในส่วน ของบทนำ สืบได้ดังนี้คือ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น โดยการสนับสนุนของรัฐบาลเดนมาร์กและ สมาคมเกษตรกรเดนมาร์ก โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและเศรษฐกิจ ระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลเดนมาร์ก กิจกรรมหลักของ อ.ส.ค ประกอบด้วย 3 กิจกรรมคือ

1. การส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
2. ทำการฝึกอบรมบุคลากร
3. ผลิตน้ำนมและขายน้ำนม

ในปัจจุบัน อ.ส.ค มีหน่วยงานกระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ ในประเทศจำนวน 5 แห่ง คือ

1. อำเภอมากเหล็ก จังหวัดสระบุรี รับผิดชอบการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ในเขตภาคกลางตอนล่าง
2. อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบในเขตภาคเหนือตอนบน
3. อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย รับผิดชอบในเขตภาคเหนือตอนล่างและภาคกลางตอนบน
4. อำเภอปรางค์บุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รับผิดชอบในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์และจังหวัดใกล้เคียง
5. อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น รับผิดชอบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีการในการดำเนินงาน ตลอดจนหลักเกณฑ์ในการให้การส่งเสริม โคนมของ อ.ส.ค มีดังนี้

1. การให้บริการผสมเทียมและดูแลสุขภาพสัตว์โดยคิดค่าบริการที่ไม่หวังผลกำไร
2. ให้บริการเฉพาะเกษตรกรที่ทำสัญญาส่งนมให้กับ อ.ส.ค เท่านั้น
3. ให้บริการจำหน่ายเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ
4. ให้การฝึกอบรมแก่เกษตรกรทั้งรายใหม่และรายเก่า
5. ผลิตน้ำเชื้อจากพ่อพันธุ์ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกร

จากข้อมูลในเบื้องต้นและรายละเอียดที่ได้กล่าวไปในส่วนของบทบาทของ อ.ส.ค เป็นหน่วยงานธุรกิจที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของทางภาครัฐ ซึ่งมีรูปแบบที่เป็นการมุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งการขยายตัวของหน่วยงานนั้นเป็นการขยายเพื่อให้การตอบสนองต่อเกษตรกรเป็นหลัก และนโยบายการให้บริการที่ไม่ได้มีการมุ่งหวังผลกำไร ทำให้อัตราการขยายตัวของ ปริมาณ โคนมของ อ.ส.ค ในแต่ละปีไม่สูงมากนัก ดังแสดงในตาราง 2.5

ตารางที่ 2.4

จำนวนเกษตรกร/สมาชิกผู้เลี้ยงโคนม จำนวนโคนมและปริมาณน้ำนม

สำนักงานส่งเสริม กิจการโคนม	เกษตรกร/ สมาชิก(ราย)		โค(ตัว)		ปริมาณ น้ำนม (กก)	มูลค่า (บาท)	ราคา เฉลี่ย (บาท/ กก)
	ทั้งหมด	ส่ง นม	ทั้งหมด	รีดนม			
1. กองพัฒนาฯ ภาค กลาง	2,313	1,826	40,779	16,657	53,512,985	667,190,371	12.47

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

สำนักงานส่งเสริม กิจการโคนม	เกษตรกร/ สมาชิก(ราย)		โค(ตัว)		ปริมาณ น้ำนม (กก)	มูลค่า (บาท)	ราคา เฉลี่ย (บาท /กก)
	ทั้งหมด	ส่งนม	ทั้งหมด	รีดนม			
2. กองพัฒนาฯ ภาคใต้	1,614	1,298	31,255	12,540	19,857,842	247,993,639	12.49
3. กองส่งเสริมฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	590	556	11,510	4,455	19,981,233	219,005,974	10.96
4. กองส่งเสริมฯ ภาคเหนือ	198	158	3,326	1,213	4,972,594	54,238,051	10.91
5. ศูนย์ธุรกิจโคนม เขตเชียงใหม่	219	180	4,110	1,541	5,722,351	71,389,52	12.48
รวมทั้งสิ้น	4,934	4,018	90,980	36,406	104,047,005	1,259,817,086	12.11

ที่มา : จากการสำรวจโดยสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

จากตารางที่ 2.4 แสดงถึงจำนวนสมาชิกของ อ.ส.ค ตามนโยบายที่ได้มีการกระจายไปตามพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่เกษตรกร โดยมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 4,934 ราย โดย แบ่ง เป็นเขตพื้นที่ภาคกลาง 2,313 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.87 และ เขตพื้นที่ภาคใต้ 1,614 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.71 เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 590 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.96 เขตพื้นที่ภาคเหนือ 198 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.01 และ เขตพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ 219 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.44 โดยที่จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด และ จำนวนเกษตรกรที่ส่งนมให้กับ อ.ส.ค จำนวน 4,018 ซึ่งมีเกษตรกร ประมาณร้อยละ 18 ที่ไม่สามารถ ส่งนมให้กับ อ.ส.ค ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกใหม่ และสมาชิกที่โคนมไม่สามารถให้น้ำนมดิบเพียงพอที่จะส่งขายได้ มีจำนวน โคนมทั้งสิ้น 90,980 ตัว และ เป็น โคนมที่สามารถรีดนมได้ 36,406 ตัว ซึ่ง ประมาณร้อยละ 60 ของโคนมทั้งหมด ที่ไม่สามารถรีดนมได้ ซึ่งประกอบด้วย โคตั้งท้อง โคที่แท้งลูก เป็นต้น ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ทั้งสิ้น 104,047,005 กก รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,259,817,086 บาท

ตารางที่ 2.5

ฝูงโคและการผลิตน้ำนมของ อ.ส.ค.

รายการ	หน่วย	ปี 2544	ปี 2545	% เพิ่ม ,ลด	ปี 2546	%เพิ่ม ,ลด	ปี 2547	% เพิ่ม ,ลด	ปี 2548	%เพิ่ม ,ลด
1. ฝูงโค อ.ส.ค. (ณ 30 ก.ย.)	ตัว	414	438	5.80	497	13.47	468	-5.84	539	15.17
1.1 สถาบัน วิจัยและ พัฒนา โคนม	ตัว	414	438	13.18	497	13.47	468	-5.84	539	15.17
- ฝูงโค ผลผลิต (แผนกฟาร์ม สาธิต)	ตัว	321	363	13.08	466	28.37	433	-7.08	500	15.47
- ฝูงโค ฝึกอบรม (แผนก ฝึกอบรม)	ตัว	34	45	24.44	50	10	50	0	45	-10
- ฝูงโคพ่อ พันธุ์ (แผนก ผลิตน้ำเชื้อ)	ตัว	32	30	-6.25	31	3.33	35	12.9	39	11.43
1.2 สำนัก งานผลิตและ จำหน่าย พันธุ์โคนม	ตัว	27	-	-	-	-	-	-	-	-
2. โครีดนม	ตัว	138	107	-22.46	129	20.56	135	4.65	121	-10.37

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	ปี 2544	ปี 2545	%เพิ่ม ,ลด	ปี 2546	%เพิ่ม ,ลด	ปี 2547	%เพิ่ม ,ลด	ปี 2548	% เพิ่ม ,ลด
3. น้านม สถาบัน วิจัยและ พัฒนา โคนม	ตัน	512.54	543.96	6.13	541.24	-0.50	524.72	-3.05	498.79	-4.94
	ล้าน บาท	6.15	6.80	10.55	6.73	-1.02	6.54	-2.80	6.12	-6.38
ราคาเฉลี่ย	บาท/ กก.	12.00	12.50	4.17	12.44	-0.52	12.47	0.26	12.28	-1.52
3.1 ส่งเข้า โรงงานนม	ตัน	468.99	499.47	6.50	507.99	1.70	485.63	-4.40	445.63	-8.24
	ล้าน บาท	5.63	6.24	10.94	6.32	1.18	6.05	-4.16	5.47	-9.62
ราคาเฉลี่ย	บาท/ กก.	12.00	12.50	4.17	12.44	-0.52	12.47	0.26	12.28	-1.51
3.2 เลี้ยงลูกโค	ตัน	43.55	44.49	2.17	23.03	-48.24	15.51	-32.63	26.92	73.55
	ล้าน บาท	0.52	0.56	6.42	0.29	-48.49	0.19	-32.47	0.33	70.51
	บาท/ กก.	12.00	12.50	4.17	12.44	-0.48	12.45	0.08	12.25	-1.59
3.3 เลื่อม คุณภาพ	ตัน	8.12	9.05	0.00	10.22	100	23.58	56.65	26.24	10.13
	ล้าน บาท	0.09	0.11	18	0.13	15	0.29	55.17	0.32	9.37

จากตารางที่ 2.5 เป็นข้อมูลฝูง อ.ส.ค จาก ปี 2544-2548 โดยที่ อ.ส.ค มีจำนวนโคนมทั้งสิ้น 539 ตัว ในปี 2548 ซึ่งในแต่ละปี มีอัตราการเพิ่มขึ้นของโคนมประมาณร้อยละ 7.15 ต่อปี และ

จำนวนโคที่สามารถรีดนมได้ 121 ตัว ซึ่งจากตารางข้อมูลจะเห็นว่า มีอัตราการเพิ่ม ลดที่แตกต่างกันไปในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลมาจากประสิทธิภาพในการผสมพันธุ์ และไม่สามารถที่จะควบคุมการผสมพันธุ์ให้ติดได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งหลังจากที่คลอดลูกแล้ว โคนจะเป็นสัตว์ภายใน 45 วัน ซึ่งในการที่เป็นสัตว์ในแต่ละครั้งนั้น มีเวลาภายใน 24 ชั่วโมงในการผสมเทียม และถ้าผสมไม่ติดจะต้องรอไปอีก 15 วัน จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราการเพิ่มขึ้นของโคนมของ อ.ส.ค นั้นไม่คงที่ และปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้เช่นกัน จะมีการแปรผันตาม ปริมาณโครีดนม เฉลี่ยอยู่ที่ 4,122.23 ตัน/ตัว/ปี เฉลี่ย 11.29 กก ต่อวัน นอกจากนั้นจะเป็นในส่วนของการนำไปเลี้ยงลูกโคนม เฉลี่ย 30.7 ตัน/ปี และ เป็นการเสื่อมคุณภาพ 20 ตัน/ปี ซึ่งเป็นผลมาจาก ที่คุณภาพของนมไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของ อ.ส.ค

ในส่วนของสำนักงานผลิตและจำหน่ายพันธุ์โคนม เริ่มจาก ปี 2545 เป็นต้นมาจะเห็นว่าไม่มีข้อมูลของการจัดจำหน่ายพันธุ์โคนม ซึ่งทาง อ.ส.ค นั้น ได้เป็นการพัฒนาผลิตน้ำเชื้อเพื่อขายให้กับทางเกษตรกร แทนการจำหน่ายแม่พันธุ์โคนม เนื่องจากว่าราคาของแม่พันธุ์โคนม อยู่ในราคาที่สูงถึง 25,000 – 35,000 บาท ดังนั้นทาง อ.ส.ค จึงได้หันมาพัฒนาทางด้านการผลิตน้ำเชื้อเพื่อจำหน่ายให้กับเกษตรกร

ตารางที่ 2.6

ต้นทุนและราคาน้ำนมดิบ

ปี	ต้นทุนน้ำนมดิบ(บาท/กก.)	ราคาเกษตรกรขาย(บาท/กก.)	ราคาหน้าโรงงาน(บาท/กก.)	ราคาอาหารชั้น(บาท/กก.)	อัตราการให้นมของแม่โค(กก./ตัว/วัน)	
					1	2
2540	7.74	9.39	12.5	4.83	10.84	8.99
2541	7.72	10.75	12.5	5.29	11.20	9.03
2542	7.47	10.94	12.5	5.3	12.91	9.71
2543	7.56	11.17	12.5	5.57	11.50	10.11
2544	8.00	11.33	12.5	5.93	11.53	10.34
2545	8.15	11.34	12.5	6.05	11.60	11.07
2546	8.20	11.38	12.5	6.08	11.65	11.61
2549	8.50	11.50	12.5	7.50	11.85	11.70

ที่มา : จากการสำรวจโดยสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

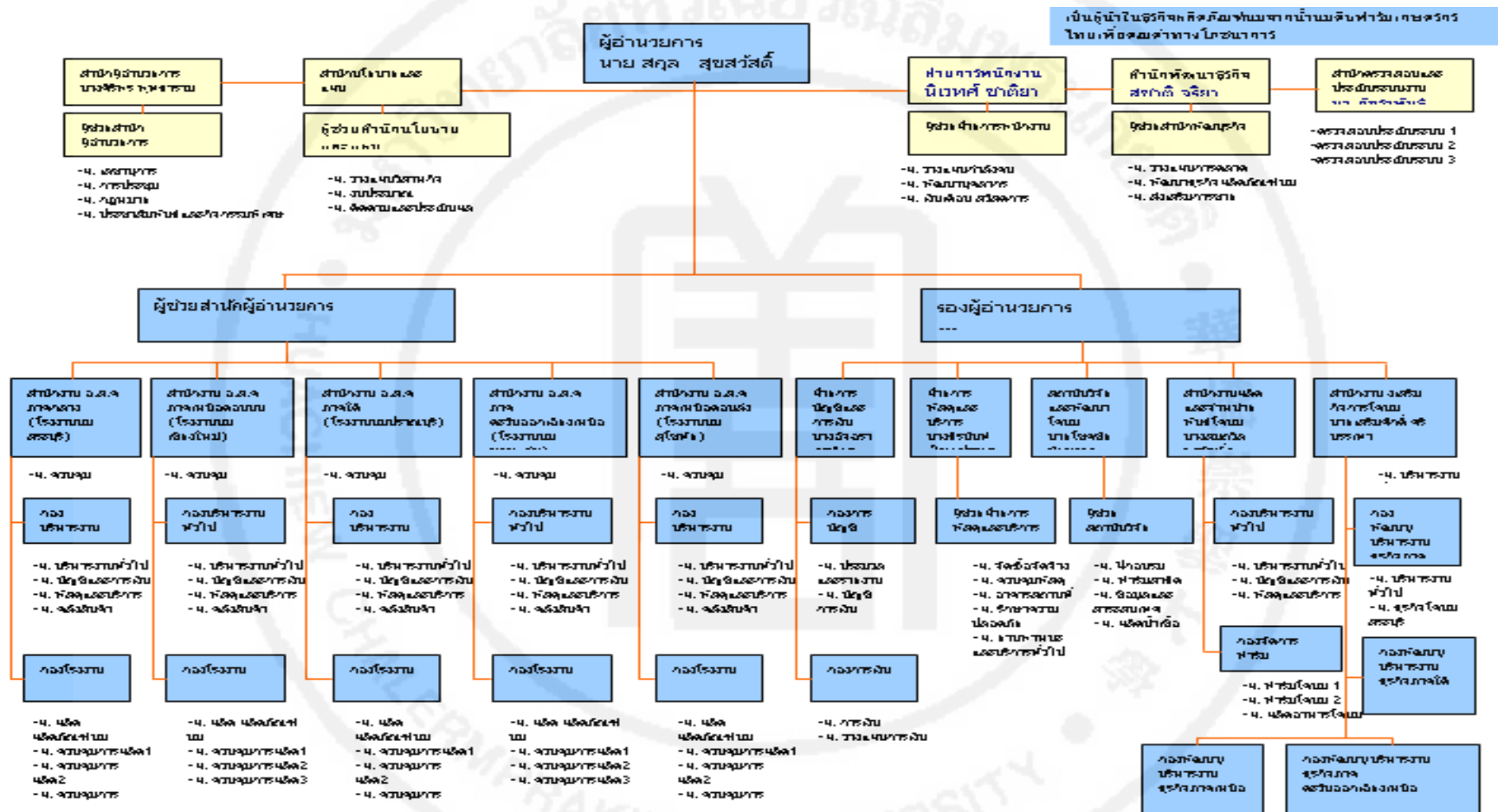
หมายเหตุ : - อัตราการให้นมของแม่โค

- 1.จากเกษตรกรตัวอย่าง มวกเหล็ก,หนองโพและประจวบฯ
 - 2.จากเกษตรกรทั่วประเทศ
- ตัวเลขปี 2549 เป็นตัวเลขประมาณการ

จากตารางที่ 2.6 เป็นสถิติของต้นทุนของเกษตรกรและราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้ โดยจะเห็นว่าตั้งแต่ ปี 2540-2546 การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำนมดิบจะอยู่ในช่วงที่แคบมาก ราคาน้ำนมดิบหน้าโรงงานกิโกรัมละ 12.50 บาท ส่วนราคาที่เกษตรกรขายได้ในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.80 ต่อปี โดยเพิ่มจาก 7.51 บาท/กิโกรัม ในปี 2535 เป็น 9.07 บาท/กิโกรัม ในปี 2539 และในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 8 อัตราการขยายตัวของราคาน้ำนมดิบที่เกษตรกรขายได้เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 8.09 ต่อปี ทั้งนี้ เพราะได้มีการปรับราคากลางรับซื้อน้ำนมดิบในปี 2541 จาก 8.75 บาท/กิโกรัม ในปี 2539 เป็น 10.75 บาท/กิโกรัม ในปี 2541 จะเห็นได้ว่าเกษตรกรจะมีรายได้จาก น้ำนมดิบ เฉลี่ยอยู่ที่ 2.68-3 บาท/ ก.ก ส่วนอัตราเฉลี่ยการให้น้ำนมดิบต่อวัน อยู่ที่ 10.15 ก.ก/ตัว/วัน ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นผลมาจาก สภาพแวดล้อมในการเลี้ยงดู อาหาร และ พันธุ์โคนม ซึ่งมีการปรับปรุงสายพันธุ์เพื่อให้ทนกับสภาพอากาศในบ้านเรา จึงเป็นอีกสาเหตุที่มีผลต่อปริมาณน้ำนมดิบที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

แผนภูมิที่ 2.5

โครงสร้างองค์กร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย



เป็นผู้นำในธุรกิจผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมดิบทำนม เพาะเลี้ยงโคนม เพื่อตอบสนองความต้องการของเกษตรกร

โครงสร้างองค์กรขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) เป็นโครงสร้างแบบผสมผสาน ระหว่าง โครงสร้างแบบหน่วยพื้นที่ (Geographic Division Structure) ซึ่งจะแบ่งออกเป็นแต่ละภูมิภาค และ แบบโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งเป็นการผสมผสานกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ซึ่งในปัจจุบันนี้ การวางโครงสร้างองค์กรถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการที่จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ เกินความคล่องตัวในการดำเนินงาน การประสานงาน ในระดับของสายการบริหารที่มีความชัดเจนและรวดเร็ว

ดังนั้นโดยภาพรวมของโครงสร้างของ อ.ส.ค นั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นการผสมผสานลักษณะเด่นของแต่ละโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการประสานงานที่เกิดประสิทธิภาพของแต่ละภูมิภาค แต่ในทางปฏิบัติแล้วในเชิงของการตัดสินใจแล้วก่อให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากมีลำดับชั้นของผู้บริหารมีมากเกินไป ต้องมีการนำเสนอแต่ละโครงการไปสู่ระดับบริหารในส่วนกลางเพื่อทำการอนุมัติโครงการนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานไม่ได้มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในปัจจุบัน ในแง่ของการตัดสินใจที่ชัดเจนและรวดเร็ว

ข้อดี

1. ฝึกผู้จัดการฝ่ายให้เป็นนักวางแผน
2. ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาวางแผนกลยุทธ์สำหรับส่วนรวม

ข้อเสีย

1. เกิดการแข่งขันแย่งทรัพยากร
2. ปัญหาเกี่ยวกับขอบข่ายของอำนาจหน้าที่
3. นโยบายของแต่ละฝ่ายอาจขัดแย้งกัน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) ที่อยู่ภายใต้การควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐบาล ที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมด้านการเลี้ยงโคนมและให้การฝึกอบรมให้แก่เกษตรกรรวมทั้งด้านการผลิตน้ำนมและขายน้ำนม โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรในการปฏิบัติงานออกเป็นแต่ละภูมิภาค และมีหน่วยงานบริหารงานที่เป็นศูนย์กลางอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง โดยปัจจุบัน อ.ส.ค มีศูนย์ส่งเสริมอยู่ใน 5 ภูมิภาคและมีจำนวนสมาชิกเกษตรกรรวม 4,934 ราย โดยแบ่งเป็นในส่วนในพื้นที่ภาคกลางจำนวน 2,313 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.87 ของจำนวนสมาชิกทั่วประเทศ มีจำนวนโคนมทั้งสิ้น 90,980 ตัว และเป็นโครีคนมจำนวน 36,406 คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนโคนมทั้งหมด และสามารถผลิตน้ำนมดิบได้ 104,047,005 ก.ก ต่อปี จากข้อมูลรวมของทั้งจำนวนโคนมและปริมาณน้ำนมดิบ แบ่งเป็นเฉพาะในส่วนของ อ.ส.ค มีจำนวนโคนมทั้งสิ้น 539 ตัว มีจำนวนโครีคนม 121 ตัว สามารถผลิตน้ำนมดิบได้

498,790 ก.ก ต่อปี โดย แม่โครีคนมสามารถให้นมได้ 11.29 ก.ก ต่อวัน และ 4,122 ก.ก ต่อปี โดยมีราคาเฉลี่ยของขุนรับนมที่ 12.28 บาท ต่อ ก.ก และมีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 7.92 บาท ต่อ ก.ก

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

สรุปรายละเอียดการก่อตั้งและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจ ของฟาร์มโชคชัย จากที่ได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในส่วนของบทนำ มีดังนี้

- ปี พ.ศ.2500 โดย คุณโชคชัย บุลกุล ได้ก่อตั้งฟาร์มโชคชัย ณ อำเภอ ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

- ปี พ.ศ.2512 ได้จดทะเบียนเป็น “บริษัท โชคชัยเรนซ์ จำกัด”

- ปี พ.ศ.2521 ได้เริ่มธุรกิจฟาร์มโคนมครบวงจร

- ปี พ.ศ.2528 เป็นการปลูกกระแสการบริโภคนมสดแท้ของคนไทยมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ได้ขยายกิจการออกไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ 5 ประเภท ดังนี้

1. ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ ดำเนินการในส่วนของกิจการฟาร์มโคนมแบบครบวงจร
2. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ดำเนินการดูแลและให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
3. ธุรกิจภัตตาคารดำเนินการภายใต้ชื่อ “โชคชัยสเต็กเฮ้าส์” ปัจจุบันมีทั้งสิ้น 3 สาขา
4. ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว จัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในฟาร์ม เยี่ยมชมทุกขั้นตอน

ของกระบวนการผลิตนม

5. โรงงานผลิตนม และอาหารแปรรูปจากนม เช่น โยเกิร์ต

1. การบริหารและกิจการฟาร์ม

1.1 ฟาร์มโคนม เป็นฟาร์มโคนมที่มีขนาดใหญ่ที่แห่งหนึ่งในเอเชียมีกำลังการผลิตน้ำนมดิบเฉลี่ยต่อวัน ที่ 25,000 ก.ก ต่อวัน โดยประมาณ

1.2 พื้นที่ ฟาร์มโชคชัยมีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 20,000 ไร่ แบ่งเป็น 5 ฟาร์มในรัศมีห่างกันประมาณ 20 กิโลเมตร

1.3 การส่งออกโคนม ฟาร์มมีการผลิตแม่พันธุ์โคนมเพื่อการส่งออกในแถบประเทศเพื่อนบ้าน คือ ประเทศมาเลเซีย ประเทศลาว ประเทศเวียดนาม และประเทศจีน

1.4 การให้คำปรึกษา ให้คำปรึกษาทางด้านการจัดตั้งฟาร์มโคนม และให้คำปรึกษาด้านต้นทุนการบริหาร การลงทุนและการจัดการฟาร์มโคนมเป็นต้น

1.5 โชคชัยสเต็กเฮ้าส์และฟาร์มท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นการบริการสำหรับนักท่องเที่ยวและผู้ชื่นชอบในอาหารประเภท สเต็ก

1.6 พันธุ์โคนม เป็นการนำสายพันธุ์โคนมของประเทศเนเธอร์แลนด์ มาพัฒนา ให้มี ปริมาณการให้น้ำนมที่สูง และทนต่อสภาพอากาศของการเลี้ยงในแถบ เอเชีย

1.7 งานวิจัยและพัฒนา มีการส่งเสริมงานค้นคว้าพัฒนาและวิจัยร่วมกับสถาบันและ มหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัย มหิดล

1.8 การจัดการ ฟาร์มโคนม เป็นการจัดแบ่งพื้นที่และการให้อาหารโคนม หยาบแก่โคนม

1.9 การจัดการฝูงโคนม

ฟาร์มโชคชัยมีการจัดแบ่งฝูงโคนมกว่า 3,509 ตัว ออกเป็น ประเภท ตาม อายุและการเลี้ยงดูและ ปริมาณการให้นม ดังนี้

ตารางที่ 2.7
จำแนกประเภทฝูงโคนม ฟาร์มโชคชัย

รายละเอียด	อายุ(เดือน)	จำนวน(ตัว)
1. ลูกโค	0-3	264
2. ลูกโคหย่านม	4-8	285
3. โครุ่น	8-14	381
4. โคนม	15-18	321
5. โคนมท้อง	15-24	306
6. แม่โครีดนม	> 24	1,429
7. แม่โคหยูรีดนม	> 24	500
8. พ่อพันธุ์	> 24	23
รวม	-	3,509

ข้อมูลของฝูง

ปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้ต่อวัน = 25, 000 กิโลกรัม

ต้นทุนในการผลิตน้ำนมดิบ = 7.15 บาท

อัตราการผสมติด = 50 % (จำนวนโค 100 ตัว ผสมติด 50 ตัว)

ค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งในการผสมเทียม = 1.07 ครั้ง / การตั้งท้อง

ค่าเฉลี่ยแม่โคท้องว่าง = 129 วัน (นับจากวันที่คลอดลูก ไปจนถึงวันตั้งท้องใหม่ โดยปกติอยู่ที่ 60 วัน แต่เนื่องจากการที่แม่โคผสมติดยาก จึงทำให้ค่าเฉลี่ยสูง)

ช่วงระยะเวลาการให้ลูก = 384 วัน (นับจากวันที่ให้ลูกครั้งแรก จนถึงให้ลูกตัวใหม่)

การผสมแม่โคสาวครั้งแรก = ที่น้ำหนัก 300 กิโลกรัม หรืออายุ 18 เดือน

1.10 การจัดการด้านสุขภาพ ระบบการจัดการด้านสุขภาพโคนมของฟาร์มโชคชัย เป็น การจัดการดูแลทางด้านสภาพแวดล้อมและที่อยู่อาศัยของโคนมให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้แม่โคมี สุขภาพที่ดี และให้น้ำนมดิบในปริมาณที่สูง

1.11 ระบบข้อมูลทางด้านเทคนิคต่าง ๆ

ตารางที่ 2.8

การให้อาหารโคนมของฟาร์มโชคชัย

รายละเอียดโคนม	สูตรโปรตีน (%)	อาหารหยาบ
1. ลูกโค	21	หญ้าแห้ง
2. ลูกโคหย่านม	18	หญ้าแห้ง,หญ้าสด
3. โครุ่น	18	ปล่อยแปลงหญ้า
4. โคนม	16	ปล่อยแปลงหญ้า
5. โคนมท้อง	16	ปล่อยแปลงหญ้า
6. แม่โครีดนม	20	หญ้าแห้ง,ข้าวโพดหมัก ข้าวโพดตัดสด หญ้าแห้ง,ข้าวโพดหมัก
7. แม่โคหยุดรีดนม	14	

การให้อาหารของโคแต่ละประเภท จะมีการศึกษาความต้องการ และลักษณะการให้ด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และมีวัดผลในด้านสุขภาพ การเจริญเติบโต การเจริญพันธุ์และผลผลิต น้ำนม

ขั้นตอนในการสั่งซื้อโคนมจากฟาร์มโชคชัย

การจำหน่ายหรือการส่งออกโคนมของฟาร์มโชคชัย มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. เกษตรกร ที่มีความสนใจหรือต้องการจัดซื้อแม่พันธุ์โคนม
2. เกษตรกร ทำการคัดเลือกโค ในฝูงโคที่ทางฟาร์มจัดไว้ให้ทำการคัดเลือก
3. เกษตรกรต้องทำการวางมัดจำร้อยละ 10 ของราคาที่ซื้อ
4. ฟาร์มทำการตรวจสอบสุขภาพก่อนทำการขนย้ายโค
5. เกษตรกรผู้ซื้อต้องชำระเงินที่เหลือก่อนทำการขนย้าย การขนย้ายทางฟาร์มโชคชัยมี

บริการขนย้ายพร้อมทีมงานที่มีประสบการณ์ไว้บริการเกษตรกรผู้ซื้อ (ซึ่งไม่รวมอยู่ในราคาของโค นม) หรือเกษตรกรจะทำการขนย้ายเอง

คุณสมบัติของแม่พันธุ์โคนมที่ฟาร์มจัดจำหน่าย

โคนมที่ทางฟาร์มโชคชัยจัดจำหน่ายเป็น โคนมลูกผสมที่มีสายเลือดโฮลสไตน์ ปริมาณมากกว่าร้อยละ 75 มีอายุระหว่าง 18 – 24 เดือน มีน้ำหนักร่างกายมากกว่า 300 กิโลกรัมขึ้นไป มีการตั้งท้องอยู่ระหว่าง 3 - 6 เดือน นอกจากนี้แล้วทางยังได้จัดทำประวัติโคนม ดังนี้

- บัตรประจำตัวโครายตัว
- บัตรการผสมพันธุ์ และการคลอด รายตัว
- บัตรรับรองการให้น้ำนมรายตัว
- การรับรองสุขภาพ

2. ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ในนามบริษัทโชคชัยฟาร์มโปรดิวซ์ จำกัด ภายใต้ตราผลิตภัณฑ์ อีम्म!..มิลค์ เป็นการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมท่องเที่ยวฟาร์มโชคชัย (Farm Chokchai Agro Tour) มีดังนี้

2.1 นมสดพาสเจอร์ไรส์

เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านกรรมวิธีพาสเจอร์ไรส์และ โฮโมจีไนส์ ทำให้จุลินทรีย์ที่เป็นโทษต่อมนุษย์ตายหมด แต่ยังคงเหลือแต่จุลินทรีย์ที่เป็นประโยชน์ นมสดพาสเจอร์ไรส์มีอยู่ 2 ชนิด

2.1.1 นมสดพาสเจอร์ไรส์ เป็นนมสดแท้ๆจากโคนม โดยไม่มีการแยกไขมันเนยออก

2.1.2 นมสดพร้อมมันเนย เป็นนมสดแท้จากนมโค โดยมีการแยกไขมันออกไปให้เหลือเพียงร้อยละ 1.5 ส่วนไขมันอื่นยังคงอยู่ครบถ้วน

2.2 ไอศกรีมนมสด เป็นพรีเมียมไอศกรีมที่ทำจากนมสดแท้ มีส่วนผสมของกรีมสดและนมสด

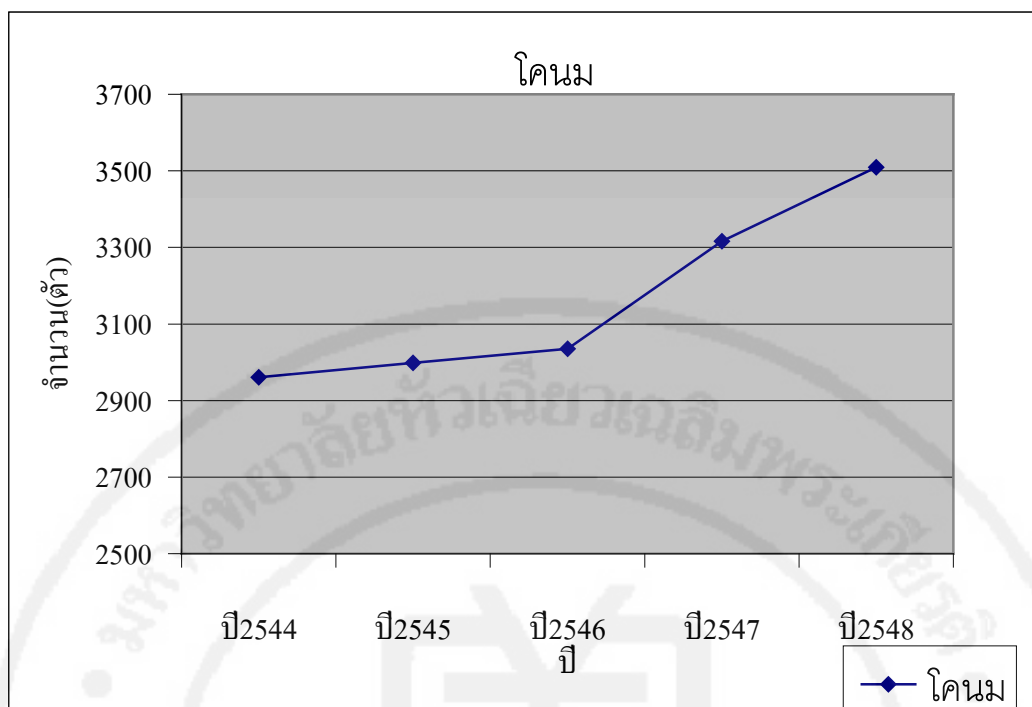
2.3 โยเกิร์ตนมสด ทำมาจากนมสด ที่ผ่านการฆ่าเชื้อด้วยขบวนการพาสเจอร์ไรส์โฮโมจีไนส์ ซึ่งในโยเกิร์ตมีการเติมเชื้อจุลินทรีย์แลคโตบาซิลัส ที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย ช่วยในการย่อยอาหารและระบบขับถ่ายของร่างกายให้เป็นปกติ

ตารางที่ 2.9
จำนวนโคนมทั้งหมดของฟาร์มโชคชัย

เดือน	หน่วยอนุบาลลูกโค			หน่วยงาน CR.3			หน่วยโคใหญ่			พ่อพันธุ์	รวม
	ลูกโค (ตัว)	โคหย่านม (ตัว)	โครุ่น (ตัว)	โครุ่น (ตัว)	โคสาว (ตัว)	โคสาวท้อง (ตัว)	โครีดนม (ตัว)	โคนมแห้ง (ตัว)	โคสาวท้อง (ตัว)	ตัวล่อ (ตัว)	
2544	216	270	228	190	226	98	1,141	315	258	19	2,961
2545	222	250	212	149	172	79	1,322	348	216	28	2,998
2546	223	255	147	137	192	110	1,373	375	190	33	3,035
2547	228	381	276	42	288	107	1,411	381	173	29	3,316
2548	264	285	377	4	321	150	1,429	500	156	23	3,509
รวม	1,153	1,441	1,240	522	1,199	544	6,676	1,919	993	132	15,819
เฉลี่ย	231	288	248	104	240	109	1,335	384	199	26	3,164

หมายเหตุ : ที่มา แหล่งข้อมูลจากฟาร์มโชคชัย 2549

แผนภูมิที่ 2.6
จำนวนโคนม ฟาร์มโชคชัย



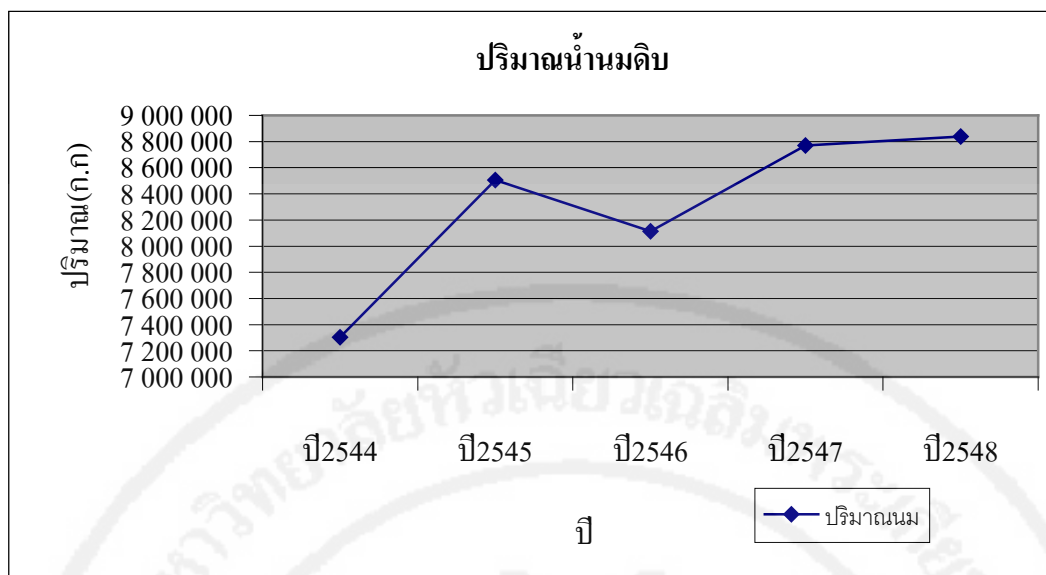
จากแผนภูมิที่ 2.6 แสดงภาพรวมจำนวน โคนมทั้งหมดของฟาร์มโชคชัย ตั้งแต่ปี 2544-2548 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเพิ่มจำนวน โคนมโดยเฉลี่ยร้อยละ 4.1 และคิดเป็นจำนวนโครีดนม ร้อยละ 59 ของโคทั้งหมด และร้อยละ 41 เป็นจำนวนลูกโค โคนสาวท้อง โคนรุ่น เป็นต้น จากข้อมูลของแม่โคที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีนั้น มีอัตราการเพิ่มที่ไม่ถึงร้อยละ 10 โดยที่ทางฟาร์มมีการควบคุมจำนวนฝูงโคเพื่อเป็นการควบคุมปริมาณน้ำนมดิบให้อยู่ในระดับที่ไม่เกินกว่าระดับความต้องการ และเป็นการควบคุมต้นทุนค่าอาหารสำหรับโคนม อีกส่วนหนึ่งทางฟาร์มมีการจำกัดจำนวนฝูงด้วยการขายแม่โคไปยังประเทศเพื่อบ้านและเกษตรกรที่ต้องการ ทำให้จำนวนฝูงอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้นั่นเอง

ตารางที่ 2.10
ปริมาณน้ำนมดิบของฟาร์มโชคชัย

ปี	จำนวน โครีดนม (ตัว)	น้ำนมส่ง โรงงาน(ก.ก)	ราคาเฉลี่ย (ก.ก.)	ต้นทุน น้ำนมดิบ (บาท/กก.)	รวม/ ปี(บาท)	เฉลี่ย/เดือน (บาท)
2544	1,141	7,303,376	15.720	5.30	114,809,071	9,567,422.56
2545	1,422	8,506,041	16.380	5.52	139,328,952	11,610,745.97
2546	1,373	8,112,645	16.210	6.89	131,505,975	10,958,831.29
2547	1,411	8,769,417	15.230	7.50	133,558,221	11,129,851.74
2548	1,474	8,839,254	15.360	8.80	135,770,941	11,314,245.12
รวม	6,721	41,330,733	79	34.01	654,973,160	54,581,097
เฉลี่ย	1,344	8,266,147	16	6.80	130,994,632	10,916,219.34

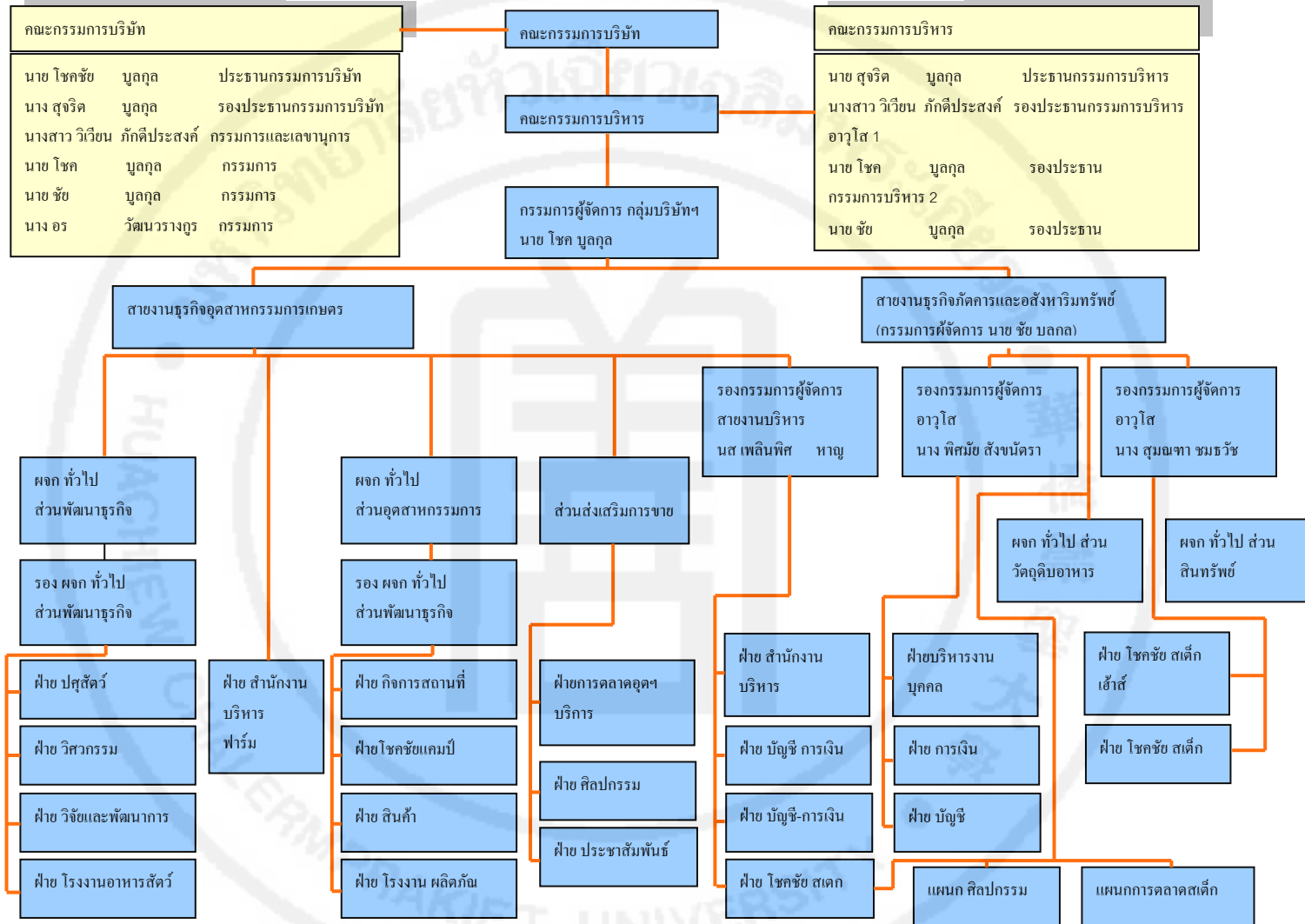
หมายเหตุ : ที่มา แหล่งข้อมูลจากฟาร์มโชคชัย ธันวาคม 2549

แผนภูมิที่ 2.7
ปริมาณน้ำนมดิบ ฟาร์มโชคชัย



จากแผนภูมิที่ 2.7 แสดงปริมาณน้ำนมดิบของฟาร์มโชคชัยจาก ปี 2544-2548 จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของปริมาณน้ำนมดิบมีการเพิ่มขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของปริมาณน้ำนมดิบนั้นจะสอดคล้องกับจำนวนโคนม นั่นคืออัตราการเพิ่มขึ้นไม่สูงมากจนเกินไป สามารถที่จะบอกได้ว่าในระดับของการผลิตน้ำนมดิบนั้นจะมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาน้ำนมมากเกินไป ปริมาณความต้องการ

แผนภูมิที่ 2.8
โครงสร้างองค์กร กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย



โครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย โครงสร้างตามหน่วยธุรกิจ (SBU: Strategic Business Unit Structure) เป็น โครงสร้างหลัก และแบ่งโครงสร้างภายในเป็น โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) และมีการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ (Product Department) ซึ่งมีข้อดีคือ ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานนั้นจะได้รับการดูแลจากผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านอย่างใกล้ชิด ด้าน โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เน้นความคล่องตัวในการบริหารงาน มีการจัดวางสายการบริหารงานที่มีความชัดเจน ข้อดีของโครงสร้าง ฟาร์มโชคชัย นั้นอยู่ที่ ลำดับขั้นของการบริหารมีน้อย ซึ่งรูปแบบโครงสร้างองค์กรในอนาคตควรเป็นองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวระหว่างสายการบังคับบัญชา

โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure)

ข้อดี

1. เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง
2. ควบคุมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
3. สามารถส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานหลักได้เต็มที่

ข้อเสีย

1. ความชำนาญเฉพาะอย่างก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ
2. เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน
3. Line กับ Staff อาจขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

จากข้อมูลของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยในเบื้องต้นนั้น แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่มีความมั่นคงและชัดเจนในการดำเนินธุรกิจทางด้านการเกษตร ซึ่งจากระยะเวลาในการเริ่มก่อตั้งฟาร์มโชคชัย ได้มีการขยายธุรกิจทั้งที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิม และธุรกิจที่มีความแตกต่างออกไป เช่น ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ ธุรกิจภัตตาคาร “โชคชัยสเตคเฮ้าส์” โรงงานผลิตนม ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว จัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในฟาร์ม ซึ่งเป็นธุรกิจที่เป็นการต่อยอดที่ทำธุรกิจโคนมมีความแข็งแกร่งโดยไม่ต้องพึ่งองค์กรภายนอก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ดำเนินการดูแลและให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ยังเห็นได้ว่าผู้บริหารฟาร์มโชคชัยได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจทางด้านปศุสัตว์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการโคนมโดยการทำการผลิตที่ครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนในการผลิตน้ำนมดิบที่ให้คุณภาพและปริมาณที่สูง เนื่องจากมีการพัฒนาสายพันธุ์โคนมที่มีสายเลือด โคนมแพร์รี่ละ 85-90 ตลอดจนผลิตอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์นมในรูปแบบต่าง ๆ จากนั้นผู้บริหารของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย ยังได้วางกลยุทธ์ในการที่จะนำเสนอคุณค่าสู่ลูกค้า (Value Chain) ในการที่จะรักษากลุ่มลูกค้าเดิมตลอดจนการที่จะเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ ด้วยการ ดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวในรูปแบบของการผจญภัยและพักผ่อนร่วมกับธรรมชาติในลักษณะ แคมป์ที่พัก เป็นต้น

ซึ่งจากข้อมูลทางทฤษฎีที่ได้นำเสนอนี้ ถือเป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหารกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยนั่นเอง

ตารางที่ 2.11

สรุปเปรียบเทียบข้อมูลผลิตผล (Productivity) อ.ส.ค และ ฟาร์มโชคชัย

รายละเอียด	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	%แตกต่าง
ผลิตผล (Productivity)			
1. ข้อมูลฝูงโคนม			
1.1 จำนวนโคนม(ตัว)	3,509	539	84.64
1.2 จำนวนโครีคนม(ตัว)	1,429	121	91.53
1.3 ปริมาณน้ำนมดิบ/ตัว/ปี(ก.ก)	5,784.57	4122.23	28.11
1.4 ปริมาณน้ำนมดิบ/ปี(ก.ก)	8,266,147	498,790	93.96
1.5 จำนวนลูกโคนม/ปี(ตัว)	137	51	62.77
1.6 ข้อมูลสัมภาระณ์ จำนวนลูกโคนมเพศเมีย/ปี (ตัว) (เพศผู้ฟาร์มไม่เก็บข้อมูล)	600	70	88.33
ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)			
2. ข้อมูลด้านการเงิน			
2.1 ราคาเฉลี่ย น้ำนมดิบ/ก.ก(บาท)	16	10.97	31.44
2.2 ต้นทุน น้ำนมดิบ/ก.ก(บาท)	7.15	7.92	-9.722
2.3 รายได้/แม่โค/ปี(บาท)	121,353.12	45,220.86	62.74
2.4 รายรับรวม(บาท)	130,994,632	6,120,000	95.32

ตารางที่ 2.11(ต่อ)

รายละเอียด	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	% แตกต่าง
ขนาดการเจริญเติบโต (Business Growth) 3. การขยายตัวทางธุรกิจ และจำนวนสาย ผลิตภัณฑ์	1.ธุรกิจการเกษตรและปศุ สัตว์ 2.ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 3.ธุรกิจภัตตาคารสเต็กเฮ้าส์ 4.ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว เชิงเกษตรภายในฟาร์ม 5.โรงงานผลิตนม ปัจจุบัน ฟาร์มผลิตในแบบ Style Home-made อิมม!..มิลค์ 6. แคมป์ที่พัก	1. ขยาย ศูนย์รับนม และให้ความ ช่วยเหลือไปใน 5 ภาค(ดังรายละเอียด ในบทนำ)	
	- ส่งออกแม่พันธุ์โคนม 500 ตัว/ปี	จำหน่ายน้ำเชื้อแม่ พันธุ์แก่เกษตรกรใน ประเทศไทย	
	ผลิตภัณฑ์ - นมพาสเจอร์ไรส์ - ไอศกรีมนมสด - โยเกิร์ต - สวนสัตว์ท่องเที่ยว - ผลิตภัณฑ์เลี้ยงอื่นๆ จำหน่าย เช่น ม้า สุนัข	ผลิตภัณฑ์ - นมพาสเจอร์ไรส์ - โยเกิร์ต	

จากตารางที่ 2.11 เป็นการสรุปเปรียบเทียบการขยายตัวของธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินกิจการ
โคนม ตลอดจนปริมาณรายได้ต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลากว่า 40 ปีที่ทั้งสององค์กรได้

ดำเนินกิจการมา กิจการของฟาร์มโชคชัยนั้น มีการขยายตัวในธุรกิจอื่นที่ใกล้เคียงกัน หรือเป็นการต่อยอดธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการขยายตัวไปอย่างรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ

ทางด้านผลิตผล (Productivity) นั้น ฟาร์มโชคชัย มีจำนวนโคนมมากกว่า อ.ส.ค ถึงร้อยละ 84.64 จำนวนโครีคนม สูงกว่า อ.ส.ค ร้อยละ 91.53 แม่โค 1 ตัว สามารถผลิตน้ำนมดิบได้ 5,784.57 ก.ก/ปี อ.ส.ค แม่โค 1ตัว สามารถผลิตน้ำนมดิบได้ 4,112.33 ก.ก/ปี ต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัย ร้อยละ 28.11 ปริมาณน้ำนมดิบรวม ฟาร์มโชคชัยสูงถึง 8,266,147 ก.ก/ปี อ.ส.ค สามารถผลิตได้ 498,790 ก.ก/ปี ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัยถึงร้อยละ 93.69 ฟาร์มโชคชัยสามารถผลิตลูกโคได้เฉลี่ยประมาณ 600 ตัว/ปี อ.ส.ค สามารถที่จะผลิตลูกโคได้โดยเฉลี่ย 70 ตัว/ปี (ข้อมูลปริมาณลูกโคที่ผลิตได้/ปี เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์)

ทางด้านผลกำไรจากการดำเนินงาน (Profitability) ฟาร์มโชคชัยมีราคาเฉลี่ยน้ำนมดิบอยู่ที่ 16 บาท/ก.ก สูงกว่า อ.ส.ค ที่มีราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 10.92 บาท/ก.ก ราคาต้นทุนน้ำนมดิบอยู่ที่ 7.15 บาท/ก.ก ต่ำกว่า อ.ส.ค ที่มีต้นทุนอยู่ที่ 7.92 บาท/ก.ก รายได้เฉลี่ยของแม่โคนม 1 ตัวของฟาร์มโชคชัย 121,353.12 บาท/ปี อ.ส.ค รายได้เฉลี่ยของแม่โคนม 1 ตัว 45,220.86 บาท/ปี ต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัย ร้อยละ 62.74 มี ฟาร์มโชคชัยรายได้รวมทั้งปีจากน้ำนมดิบ 130,994,632 บาท/ปี อ.ส.ค รายได้รวมทั้งปีจากน้ำนมดิบ 6,120,000 บาท/ปี ต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัยถึงร้อยละ 95.32

ทางด้านอัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) ตลอดระยะเวลาในการดำเนินกิจการฟาร์มโคนม ฟาร์มโชคชัยได้ทำการขยายสายธุรกิจไปในส่วนทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับในส่วนของกิจการฟาร์มโคนม ดังแสดงในตารางที่ 2.11 จึงทำให้กิจการฟาร์มโชคชัยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและยั่งยืนมาตลอดระยะเวลา 40 ปี และเมื่อ ปี 2547 ฟาร์มโชคชัยได้อาศัยรูปแบบปศุสัตว์และเกษตรท่องเที่ยว ในการเปิดแคมป์ที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว ซึ่งปริมาณจำนวนผู้ให้บริการได้ขยายตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว (2548 มีจำนวนผู้ให้บริการ เฉลี่ย 3,000 คน/เดือน ค่าบริการ 2,750 บาท/คน) ทางด้าน อ.ส.ค ขอบเขตการขยายกิจการนั้น เป็นไปในรูปของ การขยายศูนย์ส่งเสริมกิจการโคนม เพื่อให้บริการครอบคลุมทั่วทุกภาคของประเทศ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดทางด้านนโยบายที่ ต้องการให้บริการแก่เกษตรกรโดยไม่ได้มุ่งหวังผลกำไร จึงทำให้ อ.ส.ค มีการเจริญเติบโตที่ล่าช้า

ตารางที่ 2.12
ลำดับจังหวัดและจำนวนโคนมที่มีในพื้นที่

ลำดับที่	จังหวัด	จำนวนโคนม (ตัว)	%ของประเทศ
1	ราชบุรี	60,340	15.870
2	นครราชสีมา	50,186	13.200
3	ลพบุรี	45,527	11.974
4	สระบุรี	44,733	11.766
5	สระแก้ว	25,120	6.607
6	ประจวบคีรีขันธ์	24,842	6.534
7	เชียงใหม่	16,461	4.330
8	นครปฐม	15,552	4.090
9	กาญจนบุรี	14,986	3.942
10	ขอนแก่น	10,002	2.631
11	เพชรบุรี	8,549	2.249
12	อุดรธานี	5,248	1.380
13	จันทบุรี	4,335	1.140
14	ชลบุรี	4,187	1.101
15	สกลนคร	3,773	0.992
16	เพชรบูรณ์	3,692	0.971
17	บุรีรัมย์	3,378	0.888
18	พัทลุง	3,271	0.860
19	ลำพูน	3,106	0.817
20	มหาสารคาม	3,080	0.810
21	เลย	3,026	0.796
22	สุโขทัย	2,772	0.729
23	สุพรรณบุรี	2,539	0.668
24	นครสวรรค์	2,211	0.582
25	เขียงราย	2,164	0.569
26	ชัยนาท	1,893	0.498

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ลำดับที่	จังหวัด	จำนวนโคนม (ตัว)	%ของประเทศ
27	ชุมพร	1,810	0.476
28	พิจิตร	1,202	0.316
29	สุรินทร์	1,163	0.306
30	อุทัยธานี	1,163	0.306
31	ชัยภูมิ	1,125	0.296
32	ร้อยเอ็ด	882	0.232
33	หนองบัวลำภู	819	0.215
34	ลำปาง	612	0.161
35	สิงห์บุรี	589	0.155
36	ศรีสะเกษ	576	0.151
37	หนองคาย	527	0.139
38	ปราจีนบุรี	441	0.116
39	นครศรีธรรมราช	423	0.111
40	สุราษฎร์ธานี	372	0.098
41	กรุงเทพมหานคร	348	0.092
42	แพร่	326	0.086
43	นครนายก	320	0.084
44	อุบลราชธานี	309	0.081
45	อ่างทอง	218	0.057
46	สงขลา	195	0.051
47	ฉะเชิงเทรา	179	0.047
48	ตาก	162	0.043
49	พระนครศรีอยุธยา	160	0.042
50	สมุทรสาคร	156	0.041
51	พิษณุโลก	147	0.039
52	กาฬสินธุ์	139	0.037
53	พะเยา	135	0.036

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ลำดับที่	จังหวัด	จำนวนโคนม (ตัว)	%ของประเทศ
54	ตราด	131	0.034
55	นนทบุรี	104	0.027
56	ตรัง	93	0.024
57	อุดรดิตถ์	50	0.013
58	อำนาจเจริญ	44	0.012
59	ปทุมธานี	43	0.011
60	น่าน	42	0.011
61	นครพนม	40	0.011
62	กำแพงเพชร	37	0.010
63	นราธิวาส	30	0.008
64	ยะลา	29	0.008
65	ยโสธร	28	0.007
66	ระนอง	22	0.006
67	สตูล	15	0.004
68	สมุทรปราการ	10	0.003
69	มุกดาหาร	9	0.002
70	พังงา	5	0.001
71	แม่ฮ่องสอน	-	-
72	สมุทรสงคราม	-	-
73	กระบี่	-	-
74	ภูเก็ต	-	-
75	ปัตตานี	-	-
76	ระยอง	-	-
	รวม	380,203	100

ที่มา: ข้อมูลสถิติปศุสัตว์ 2548 กรมปศุสัตว์

จากตารางที่ 2.12 เป็นการรวบรวมสถิติของจำนวนโคนมทั่วทั้งประเทศ ซึ่งมีสูงถึง 380,203 ตัว โดยที่มีอยู่ 6 จังหวัดที่ไม่มีการเลี้ยงโคนม และปริมาณโคนมของฟาร์มโชคชัยมีอยู่ประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนโคนมทั่วประเทศ และคิดเป็นร้อยละ 7.8 ของจำนวนโคนมในจังหวัดสระบุรี ส่วนทางด้าน อ.ส.ค นั้นปริมาณโคนมคิดเป็นร้อยละ 0.14 ของทั้งประเทศ และคิดเป็นร้อยละ 1.2 ของจังหวัดสระบุรี ซึ่งต่างจากฟาร์มโชคชัยถึง 6.5 เท่า

2.5 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโคนมของประเทศและข้อตกลงเขตการค้าเสรีไทย

ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

โครงสร้างอุตสาหกรรมนมไทย ตั้งแต่ผลผลิตต้นน้ำ ผลผลิตแปรรูปไปจนกระทั่งการตลาด จะเห็นได้ว่า ปัจจุบัน มีเกษตรกรทั้งสิ้นจำนวน 24,000 ราย โคนมโดยประมาณ 400,000 ตัว และมีน้านมดิบ 746,646 ตัน โดยมีศูนย์รวมน้ำนมดิบ ที่เป็นสหกรณ์จำนวน 117 สหกรณ์ มีปริมาณน้ำนมดิบจำนวน 550,530 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 74 และเป็นเอกชน 63 ราย มีปริมาณน้ำนมดิบที่ 196,115 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 26 และเมื่อทำการแปรรูปแล้ว จะมีผลผลิตที่เป็นนมพร้อมดื่ม คิดเป็นร้อยละ 97 เนยแข็งคิดเป็นร้อยละ 2.8 และร้านค้าทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 0.2 ซึ่งมีผู้ผลิตนมยูเอชทีที่เป็นรายใหญ่ 11 ราย ผู้ผลิตพาสเจอร์ไรส์ 72 ราย สหกรณ์ 16 ราย วิทยาลัยเกษตร 24 ราย เอกชนรายย่อย 16 ราย และผู้ผลิตเนยแข็ง 8 ราย ขณะที่ด้านการตลาดตามโครงสร้างอุตสาหกรรมนมไทย นั้น นมพร้อมดื่ม 676,000 ตัน แบ่งเป็นด้านการพาณิชย์ 400,000 ตันมูลค่าตลาดสูงถึง 1.3 หมื่นล้านบาท และนมโรงเรียน 276,000 ตัน มูลค่า 7 พันล้านบาท ส่วนตลาดนมเปรี้ยวและเนยแข็ง มีมูลค่าตลาดถึง 1 หมื่นล้านบาท หรือ 216,000 ตัน

เอฟทีเอ (Free Trade Area) คือ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดภาษีศุลกากรระหว่างกันภายในกลุ่มลงเป็นร้อยละ ศูนย์ ครอบคลุมรายการสินค้าที่ค้าขายระหว่างกันให้มากพอ และใช้อัตราภาษีปกติที่สูงกว่ากับประเทศนอกกลุ่ม โดยในอดีตที่ผ่านมา นั้น การทำเอฟทีเอ เน้นการเปิดเสรีด้านสินค้า (goods) โดยการลดเลิกภาษีและอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษีเป็นสำคัญ ตัวอย่างข้อตกลงดังกล่าวเช่น ข้อตกลงที่ประเทศไทยทำร่วมกับประเทศจีน และประเทศอินเดีย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีในระยะหลัง เป็นการทำข้อตกลงที่ครอบคลุมหลายด้าน (Comprehensive Agreement) โดยรวมถึงการเปิดเสรีด้านบริการ (Services) การลงทุน (Investment) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เป็นต้น โดยข้อตกลงดังกล่าวจะมีมากกว่าข้อผูกพันที่จัดทำไว้กับองค์การการค้าโลก (WTO) ตัวอย่างเช่น ข้อตกลงที่สหรัฐอเมริกาทำกับประเทศสิงคโปร์ และประเทศชิลี และข้อตกลงที่จะทำกับประเทศไทย เป็นต้น

อนาคตอุตสาหกรรมไทยภายใต้เงา FTA

กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) เสนอ
บทวิเคราะห์อนาคตอุตสาหกรรมไทยภายใต้เงาเอฟทีเอ

ในปัจจุบันคงไม่มีใครที่จะปฏิเสธได้ว่า เศรษฐกิจการค้าของโลกกำลังเดินหน้าเข้าไปสู่
ระบบการค้าเสรีมากขึ้นเรื่อย ๆ และอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าการเจรจาการค้าในกรอบเวทีขององค์การ
การค้าระหว่างประเทศ (WTO) จะไม่มีแนวโน้มของความคืบหน้าและไม่ส่อแววของความสำเร็จแต่
ประการใดในระยะเวลาอันใกล้ก็ตาม

ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างของสภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ต่างกันมากในมวลหมู่
สมาชิกส่งผลทำให้ความสนใจ ผลประโยชน์ และความต้องการทางการค้าของประเทศต่าง ๆ
แตกต่างกันมากจนแทบจะไม่มีทางเป็นไปได้ ที่จะสร้างกรอบและกติกาความตกลงที่สามารถ
ก่อให้เกิดเงื่อนไขที่ได้ประโยชน์ร่วมทุกประเทศ (Win-Win) ได้ หรืออย่างน้อยในเวลาอันใกล้

การส่อแววของความล่าช้าของ WTO ทำให้ประเทศต่างๆ หันมาให้ความสนใจในการทำ
ความตกลงการค้าเสรีในกลุ่มเล็ก ๆ และระหว่างสองประเทศมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่ง WTO ก็
เปิดทางให้สามารถดำเนินการ ได้ภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้อย่างกว้าง ๆ และสาเหตุสำคัญที่ทำให้
ประเทศต่าง ๆ เร่งทำความตกลงการค้าเสรีระหว่างกัน โดยเฉพาะในรูปแบบทวิภาคี หรือ FTA
(Free Trade Agreement) นั้นคงไม่ใช่เพราะความนิยมหรือเหตุผลของความสะดวกในการตกลง
หรือเพราะเนื่องจากตกลงกันน้อยประเทศจึงสามารถหาผลประโยชน์ร่วมได้ไม่ยาก หรือเพราะ
เหตุผลทางการเมืองเท่านั้น

เหตุผลทางเศรษฐกิจที่สำคัญก็คือ ก็เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบกับสินค้า
ของตนเองเหนือประเทศคู่แข่งในตลาดประเทศที่ตนเองทำความตกลงด้วย เพราะสินค้าของตนเอง
จะเข้าตลาดได้มากขึ้นเนื่องจากไม่ต้องเสียภาษีศุลกากร หรือเสียน้อยกว่าและสะดวกกว่า รวมทั้ง
การเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่งถือว่ามีความได้เปรียบในระดับแรก เนื่องจากสามารถเป็นที่รู้จักและสร้าง
ฐานลูกค้าและเครือข่ายการค้าไว้ก่อน ผู้มาใหม่ต้องออกแรงและลงทุนมากกว่าปกติเพื่อจะเข้ามา
แข่งในภายหลัง

ดังนั้น หลายประเทศจึงต้องเร่งทำข้อตกลงกับประเทศต่าง ๆ ให้มากและเร็วที่สุดที่จะทำได้
โดยเฉพาะประเทศที่จะเป็นหรือมีศักยภาพที่จะเป็นตลาดสินค้าที่สำคัญของตนเอง และยังประเทศ
ต่าง ๆ เข้าสู่การเจรจาการค้าเสรีมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำให้เกิดความจำเป็นของ ประเทศต่าง ๆ ต้องเร่ง
ทำความตกลงการค้าเสรีกับประเทศอื่น ๆ มากขึ้นเท่านั้น เพื่อมิให้เสียเปรียบในการแข่งขันกับ
ประเทศคู่แข่งในตลาดที่สำคัญ

ดังนั้น จึงพอจะเข้าใจได้ว่าทำไมประเทศไทยจึงพยายามเร่งการเจรจาการค้าเสรีกับประเทศ
คู่ค้าที่สำคัญ เช่น ประเทศจีน ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งประเทศอินเดีย ซึ่งทำ

ให้คู่เจรจา เอฟทีเอ ของประเทศไทยเป็นกลุ่มประเทศที่มีประชากรรวมกันมากกว่า 2,000 ล้านคน ซึ่งจะเป็นตลาดขนาดมหึมาของประเทศไทย และเป็นคู่ค้าที่สำคัญยิ่งของประเทศไทย

ความก้าวหน้าและการขยายขอบเขตความตกลงของ เอฟทีเอ ในปัจจุบันมีการพัฒนา ออกไปไกลกว่าเฉพาะการสร้างความสะดวกในการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันเท่านั้น แต่จะ ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญที่คู่เจรจาทุกฝ่ายพอใจ ตั้งแต่การลงทุน การบริการ และการพัฒนาต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าคู่สัญญาจะสามารถได้ประโยชน์จากข้อตกลงดังกล่าวได้อย่าง เต็มที่ ซึ่งมักจะเรียกกันว่า ความร่วมมือใกล้ชิดทางเศรษฐกิจหรือพันธมิตรทางเศรษฐกิจ (CEP: Close Economic Partnership) เพราะฉะนั้น ประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมดจะมีการผูกโยงเข้าหากันใน กระบวนการต่อรอง และจะมีการแลกเปลี่ยนกันข้ามสาขาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของแต่ละฝ่าย

ดังนั้น การมองภาพของความเอื้อประโยชน์ (Complementary) ของความชำนาญและได้ ประโยชน์ในภาพรวมเป็นสิ่งจำเป็นของความสำเร็จในการทำข้อตกลง เอฟทีเอ ซึ่งในกระบวนการ เจรจานั้นแต่ละประเทศไม่สามารถพิจารณาผลได้และเสียในเฉพาะสาขาหรือเฉพาะสินค้าได้ แต่ อาจจะต้องพิจารณาข้ามสาขาและพิจารณาความร่วมมือในภาพรวม ซึ่งจะมีการมัดประเด็นรวมกัน มากกว่าการค้าระหว่างประเทศอย่างเดียวนั้น ทำให้การพิจารณาหาสถานภาพที่ดีที่สุด (Optimal Position) และให้ประโยชน์ต่อประเทศมากที่สุดเป็นสิ่งที่ทำนายและซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง การพูดคุย หรือ ระหว่างผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็น รวมทั้งการศึกษาผลในภาพรวมมีความสำคัญและเป็น ความจำเป็นที่ต้องทำ

ความตกลงการค้าเสรีไทย-ออสเตรเลีย

การอุดหนุนส่งออกสินค้าเกษตร

1. ประเทศไทยและประเทศออสเตรเลีย มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเกี่ยวกับการยกเลิกการ อุดหนุนการส่งออกสินค้าเกษตร ในกรอบพหุภาคีและจะทำงานร่วมกันที่จะให้มีข้อตกลงภายใต้ WTO
2. เพื่อให้สอดคล้องกับสิทธิและพันธกรณีภายใต้ความตกลง WTO ภาคิจะไม่ใช้หรือ คงไว้ซึ่งการอุดหนุนส่งออกสินค้าเกษตรใด ๆ ที่ส่งไปยังอาณาเขตของภาคีอีกฝ่ายหนึ่งโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภาคิจะต้องแจ้งให้ภาคีอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้า และหารือ เมื่อมีการร้องขอ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้อง คู่ภาคีตกลงที่จะติดต่อสื่อสารระหว่าง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทั้งสองฝ่ายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อลดการบิดเบือนข้อมูลทางการค้าที่เกิดจาก นโยบายหรือ มาตรการดังกล่าว หากภาคีใดได้รับผลกระทบและได้ชี้แจงผลกระทบด้านลบต่อ อุตสาหกรรมเกษตรและอาหารของอีกฝ่ายหนึ่ง ภาคิอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องรับผลการชี้แจงนั้นไว้ พิจารณา

กรณีผลกระทบต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม-โคเนื้อในประเทศไทย กรณีข้อตกลงเขตการค้าเสรีไทย-ออสเตรเลีย

ประเทศไทยนำเข้า นมและผลิตภัณฑ์นม จาก ออสเตรเลีย เป็นจำนวนร้อยละ 60 ของปริมาณการนำเข้า นมผง ทั้งหมด (คิดเป็นเงินประมาณ 10,000 ล้านบาท / ปี, กรมศุลกากร 45) อัตราภาษีนำเข้าเดิมที่ใช้เรียกเก็บ กดดันรายได้ของ ผู้เลี้ยงโคนมไทย มากอยู่แล้ว หากจะเปิดการค้าเสรี จะทำให้ผู้ผลิตน้ำนมดิบในประเทศไทยได้รับผลกระทบถึงขั้นสูญเสียอาชีพ (คิดจากเกษตรกร 150,000 คน มีรายได้ 8, 760 ล้านบาท / ปี) นอกจากนี้แล้วเกษตรกรผู้เลี้ยง โคนมของประเทศไทยจะได้รับผลกระทบในแง่ของต้นทุน เนื่องจากแนวโน้มของราคาน้ำนมดิบ ที่ลดต่ำลง

นอกจากโคนมซึ่งมีการเลี้ยงราว 400,000 ตัวในประเทศไทยแล้ว ข้อตกลงดังกล่าวยังจะกระทบต่อการเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกรในประเทศไทย ซึ่งมีอยู่ประมาณ 5-6 ล้านตัวอีกด้วย เกษตรกรไทยส่วนใหญ่เลี้ยงวัวในระบบหัวไร่ปลายนา เป็นเศรษฐกิจแบบพอเพียงที่ช่วยสร้างปุ๋ยให้แก่อิน สร้างระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืนไม่ต้องพึ่งพาปุ๋ยเคมี อาชีพเหล่านี้จะได้รับผลกระทบทำลายทางเลือกในการประกอบอาชีพ และทำลายระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืนลงไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อวัวของออสเตรียมีต้นทุนถูกกว่า

ผลิตภัณฑ์นม

ภาคการผลิตสินค้าประเภทนมและผลิตภัณฑ์นม ภาคอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของนิวซีแลนด์ โดยมีมูลค่าประมาณร้อยละ 17 ของมูลค่าส่งออกสินค้ารวม และสร้างงานให้กับคนในชนบทของนิวซีแลนด์ถึง 24,000 คน นิวซีแลนด์เป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจในระบบเปิดที่อนุญาตให้มีการแข่งขันของสินค้าในภาคอุตสาหกรรมนม โดยมีผลิตภัณฑ์นมที่ขายในประเทศเป็นสินค้านำเข้าถึงร้อยละ 15 นิวซีแลนด์เป็นประเทศส่งออกสินค้าประเภทนมที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองของโลก แม้กระนั้นส่วนแบ่งตลาดของนิวซีแลนด์ในตลาดโลกยังคงน้อยคือ ประมาณ ร้อยละ 2.5

นิวซีแลนด์เป็นประเทศที่ส่งออกนมให้แก่ไทยอย่างสม่ำเสมอ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยการส่งออกคงอยู่ในระดับเดิมตั้งแต่ปี 1998 แต่ก็มากกว่าออสเตรเลียซึ่งเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดในตลาดต่างประเทศ และนิวซีแลนด์ยังเป็นประเทศหลักที่ขายสูตรนมสำหรับเด็กให้กับประเทศไทย ถึงแม้ว่าออสเตรเลียจะเป็นประเทศหลักในการขายปลีกสินค้านมดังกล่าว ในขณะที่ประเทศไทยเป็นตลาดส่งออกลำดับที่ 11 ของนิวซีแลนด์ โดยนำเข้าประมาณ ร้อยละ 6 ของการส่งออกทั้งหมด

ข้อจำกัดในการส่งออกนมจากนิวซีแลนด์มายังไทย ได้แก่ การกำหนดโควตาที่ 55,000 ตัน ภาษีศุลกากรและข้อกำหนดเรื่องสัดส่วนวัตถุไขมันในประเทศ ต่อสินค้าที่ใช้ในโครงการจัดสรรนมให้แก่โรงเรียนของรัฐ ภาษีนำเข้าเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 20 ในปี 2003 ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดที่เก็บได้ภายใต้ข้อผูกมัดขององค์การการค้าโลก (WTO) ส่วนภาษีนอกโควตาของไทยนั้นสูงมากโดยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 200 สำหรับสินค้าที่ไม่มีโควตา เช่น นมผงบางชนิดและเนย มีการเก็บ

ภาษีที่ ร้อยละ 18 และร้อยละ 30 ตามลำดับ ส่วนนมสำหรับทารก (ไม่ใช่สำหรับการขายปลีก) มีการเก็บภาษีที่ร้อยละ 5

นมผงส่วนใหญ่ที่ไทยนำเข้าจากนิวซีแลนด์นั้นนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เนื่องจาก ความต้องการส่วนผสมที่มีคุณภาพดีกว่าของไทยเพิ่มมากขึ้น หลังจากที่รัฐบาลมียุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร ดังนั้น การลดข้อจำกัดการนำเข้าต่อสินค้าประเภทนมจะทำให้อุตสาหกรรมอาหารกลุ่มนี้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น และได้รับประโยชน์จากการลดลงของต้นทุนการผลิต การสร้างให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเจริญเติบโตของการลงทุนในอุตสาหกรรมนี้มากขึ้น

การส่งออกของนิวซีแลนด์ที่จะเน้นไปที่การขายนมผงให้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของไทยนั้น แตกต่างไปจากการผลิตนมภายในประเทศที่เป็นการผลิตนํ้านมให้แก่ผู้บริโภคภายในประเทศและโครงการนมโรงเรียน ซึ่งความแตกต่างนี้เมื่อรวมกับความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดวัตถุดิบที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จะทำให้ผู้ผลิตทั้งไทยและนิวซีแลนด์มีตลาดให้กับสินค้าตัวเองมากขึ้น

อีกปัจจัยหนึ่งที่มีต่ออุตสาหกรรมนมของไทยคือ ข้อตกลงการค้าเสรีระหว่างไทยกับออสเตรเลีย ที่จะทำให้ออสเตรเลียสามารถเข้าสู่ตลาดของไทยได้มากขึ้น ซึ่งการเปิดตลาดให้กับสินค้าจากนิวซีแลนด์ก็ไม่แน่ว่าจะมีผลมากนักต่อผู้ผลิตนมในประเทศ

ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจของไทยเน้นในด้านอุตสาหกรรม และคนส่วนใหญ่ในชนบทยังคงเกี่ยวข้องกับภาคเกษตรกรรมอยู่ ไทยจึงระวังในการเปิดเสรีที่อาจจะส่งผลกระทบต่อชาวนาและคนงาน โดยมีภานำเข้าที่สูง และมีการกำหนดปริมาณการนำเข้าในผลิตภัณฑ์นมเพื่อสนับสนุนการผลิตในประเทศ อย่างไรก็ตาม แนวโน้มของโลกในการเปิดการค้าเสรีทำให้ท่าทีของไทยมีการลดข้อกีดกันทางการค้าควบคู่ไปกับการติดตามพิจารณาและ การปรึกษาอย่างใกล้ชิดกับผู้ที่ได้รับผลกระทบ

สรุปผลกระทบหลักที่มีต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในประเทศ ที่มาจากการทำ เอฟทีเอ คือ

1. การไหลเข้าของนมจากต่างประเทศเพราะการได้รับยกเว้นภาษี ทำให้นมคุณภาพดีจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับนมคุณภาพต่ำภายในประเทศ
2. เมื่อมีการนำเข้าในปริมาณที่สูง ส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตนํ้านมดิบในประเทศไทยทางด้านปริมาณนํ้านมดิบในประเทศมีมาก ทำให้ราคาตกต่ำ
3. กระทบต่อเกษตรกรรายย่อยในประเทศไทย ในอนาคตอาจทำให้นมคุณภาพดีจากต่างประเทศเข้ามาแย่งตลาด ทำให้เกษตรกรสูญเสียรายได้และธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ เป็นต้น

4. ประเทศไทย ยังขาดเทคโนโลยีทางการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ในด้านการเพิ่มคุณภาพของนมที่ไม่สามารถเทียบเท่า ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติทัช นนทศิษฐ์ (2542) ได้ทำการศึกษา การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) กับธนาคารพาณิชย์เอกชน ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ นอกจากการดำเนินธุรกิจให้บริการทางการเงิน เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ แล้ว ธนาคารกรุงไทย ฯ ยังมีหน้าที่ในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ส่งผลให้ธนาคารกรุงไทย ฯ มีบทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่นทั่วไป ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบ ในการดำเนินธุรกิจ จึงทำการศึกษายบทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย ฯ ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย ฯ และธนาคารพาณิชย์ขนาดเดียวกัน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินพบว่า ธนาคารกรุงไทย ฯ มีประสิทธิภาพในการทำกำไร ความเพียงพอของเงินทุน และคุณภาพของสินทรัพย์ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์อื่น ที่มีขนาดเดียวกัน อีกทั้งมีประสิทธิภาพของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ในขณะที่สภาพคล่องทางการเงินของธนาคารกรุงไทย ฯ อยู่ในระดับใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของทุกธนาคาร เมื่อพิจารณาอัตราการขยายตัวและส่วนแบ่งตลาดของเงินให้สินเชื่อของธนาคารกรุงไทย ฯ พบว่า เงินให้สินเชื่อของธนาคารกรุงไทย ฯ มีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่สินเชื่อที่เพิ่มขึ้นนี้ มีคุณภาพด้อยกว่าสินเชื่อของธนาคารอื่นที่มีขนาดเดียวกัน ดังนั้นธนาคารกรุงไทย ฯ จึงควรปรับปรุงการดำเนินงานด้านคุณภาพของสินเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรของธนาคารด้วย โดยใช้นโยบายปล่อยสินเชื่อและติดตามการชำระหนี้ที่เข้มงวดขึ้น นอกจากนี้ควรเพิ่มสัดส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมและการปริวรรตเงินตรา เพื่อลดการพึ่งพิงรายได้ จากดอกเบี้ยและเงินปันผลเพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ได้ เนื่องจากในอนาคต ธนาคารต่าง ๆ จะแสวงหารายได้จากดอกเบี้ยและเงินปันผลได้ยากขึ้น

ศุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ได้ศึกษา การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการ โทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มีดังนี้ ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าแบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานของ โครงการหรือแผนปฏิบัติงาน

เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และตัววัดด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ และความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544) ได้ศึกษา การวัดผลสำเร็จธุรกิจระบบการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัทโทรคมนาคมที่เทคโนโลยีนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้การสร้างระบบออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า บริษัทโทรคมนาคมที่เทคโนโลยีนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้นำ ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายมีความชัดเจน โดยสร้างระบบการวัดการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ 4 มุมมองตามหลักการ โดยด้านการเงิน มุ่งสร้างผลกำไรก่อนหักภาษี ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเสื่อมราคา ให้เพิ่มมากขึ้น ด้านลูกค้า มุ่งสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่งให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ด้านกระบวนการในธุรกิจมุ่งพัฒนาบุคลากร และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต มุ่งสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และเตรียมความพร้อมการดำเนินงานทั้งภายในและนอกเพื่อพัฒนาธุรกิจ ซึ่งในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท เพื่อใช้กำหนดเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานและวางแผนงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน และทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ได้ศึกษา การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ซึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ได้ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “ธนาคารในดวงใจของปวงชน” ดังนั้นเพื่อสนองนโยบาย ธนาคารจึงได้มีการนำระบบการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาวัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ชัดเจน โดยแต่ละมุมมองมีการออกแบบวัดผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุ่งอัตราการเพิ่มของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ และความผิดพลาดในการทำงานที่ลดลง เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ ในมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมุ่งเวลาทำงานให้บริการลูกค้า ลดความผิดพลาดจากการทำงาน สร้างยอดขายและนำธุรกิจใหม่ของธนาคารออกสู่ตลาด เพิ่มอัตรายอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม มุมมองด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ คือ ทักษะคิดของพนักงานต่อการปฏิบัติงาน คุณภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ของพนักงาน และ

มุมมองด้านการเงิน คือ มุ่งเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่าย และงบประมาณ การเพิ่มอัตราของยอดเงินฝากและความสามารถในการบริหารด้านการเงิน เป็นต้น



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิจัย “การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน: กรณีศึกษาองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงประยุกต์ (Applied Research) เป็นการนำผลการวิจัยไปใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งในการศึกษาวิจัยใช้วิธีการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) และโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview)

การศึกษาครั้งนี้ได้ออกแบบระเบียบวิธีวิจัยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น
2. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตามกรอบ โครงร่างงานวิจัยที่กำหนด และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทำPretest
 - 3.1 ลักษณะของแบบสอบถาม
 - 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม
 - 3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

3.1 แหล่งข้อมูลในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งได้เป็น 2 แหล่ง คือ

1. เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการดำเนินการบริหารกิจการอุตสาหกรรมโคนมและกรณีศึกษา ภาพรวมการแข่งขันในอุตสาหกรรมในประเทศ และในพื้นที่ ศึกษาวิจัย
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) และวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) กับกลุ่มตัวอย่างตามรายละเอียดข้อ 3.2

นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบผลประกอบการของกรณีศึกษา เพื่อสรุปหาความเป็นไปได้ของปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของกรณีศึกษา รวมถึงแนวทางการร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมถึงเพื่อเสนอแนะแนวทาง หรือความเป็นไปได้ของนโยบายเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ โคนมในอนาคต

3.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรมี 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) มีประชากรในหน่วยงานบริหารทั้งสิ้น 240 คน กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย มีประชากรในฝ่ายบริหารทั้งสิ้น จำนวน 127 คน โดยทั้ง 2 กลุ่มมีระดับการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. ระดับของกลุ่มประชากร องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)
 - ระดับ C6 หมายถึง หัวหน้าแผนก
 - ระดับ C7 หมายถึง หัวหน้ากอง
 - ระดับ C8 หมายถึง หัวหน้าฝ่าย
 - ระดับ C9 หมายถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 - ระดับ C10 หมายถึง ผู้อำนวยการ
2. ระดับของกลุ่มประชากร กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย
 - ระดับ 1-7 หมายถึง พนักงานทั่วไป
 - ระดับ 8-10 หมายถึง เจ้าหน้าที่ฝ่าย/หัวหน้างานระดับต้น
 - ระดับ 11 ขึ้นไป หมายถึง หัวหน้างานระดับกลาง/สูง

ตารางที่ 3.1
แจกแจงจำนวนกลุ่มประชากร

ฝ่ายอำนวยการ / บริหาร อ.ส.ค	จำนวน (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง เลือก (คน)	ฝ่ายอำนวยการ / บริหาร ไชคชัยฟาร์ม	จำนวน (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง เลือก (คน)
ผู้อำนวยการ	1	-	ประธาน/รอง/ กรรมการ	5	-
รองผู้อำนวยการ	1	-	ผู้จัดการ/รองผู้จัดการ ทั่วไป	6	-
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	1	-	ฝ่ายวิศวกรรม	15	10
สำนักผู้อำนวยการ	42	30	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	10	8
สำนักตรวจสอบและ ประเมินระบบงาน	17	-	ฝ่ายปศุสัตว์/โรงงาน อาหารสัตว์	25	20
สำนักนโยบายและแผน	17	10	ฝ่ายสำนักงานบริหาร	19	2
ฝ่ายการพนักงาน	22	10	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	12	-
ฝ่ายการบัญชีและ การเงิน	34	-	ฝ่ายบริหารงานบุคคล	15	10
ฝ่ายการพัสดุและบริการ	105	-	ฝ่ายส่งเสริมการขาย	20	-
รวมทั้งสิ้น	240	50	รวมทั้งสิ้น	127	50

จากกลุ่มประชากรทั้งสองกลุ่ม พบว่า องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) มีประชากรระดับหัวหน้ามากกว่า บริษัทฟาร์ม ไชคชัย ดังนั้น เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการเลือกตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหนาระดับต้น และหัวหนาระดับกลาง ของแต่ละหน่วยงานดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มละ 50 คนเท่ากัน เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบที่สมดุลย์กันในการกรอกแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์ หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและแผน และฝ่ายการพนักงาน ของ อ.ส.ค และ สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลและ ฝ่ายปศุสัตว์ของ ฟาร์ม ไชคชัย ฝ่ายละ 3 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนยิ่งขึ้น

3.3 การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งเป็น 2 ชุดดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบ ๆ เอง แบ่งเป็น 4 ส่วน มีทั้งหมด 71 คำถาม

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ มีทั้งหมด 21 คำถาม

3.3.1 ลักษณะของแบบสอบถาม

ลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วย คำถามปลายปิด (Close-end Response Question หรือ Fixed Alternate) และคำถามปลายเปิด (Open-end Response Question) โดยในส่วนของแบบสอบถามชุดที่ 1 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย คือ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา รายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การตามแนวคิด McKinsey 7'S

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อมุมมองการปฏิบัติงานในองค์กร ตามโมเดลดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม

โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ หรือชุดที่ 2 ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การตามแนวคิด McKinsey 7'S

2. ความคิดเห็นต่อมุมมองการปฏิบัติงานในองค์กรตาม โมเดลดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

3. ความคิดเห็นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อกิจการ โคนม เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต

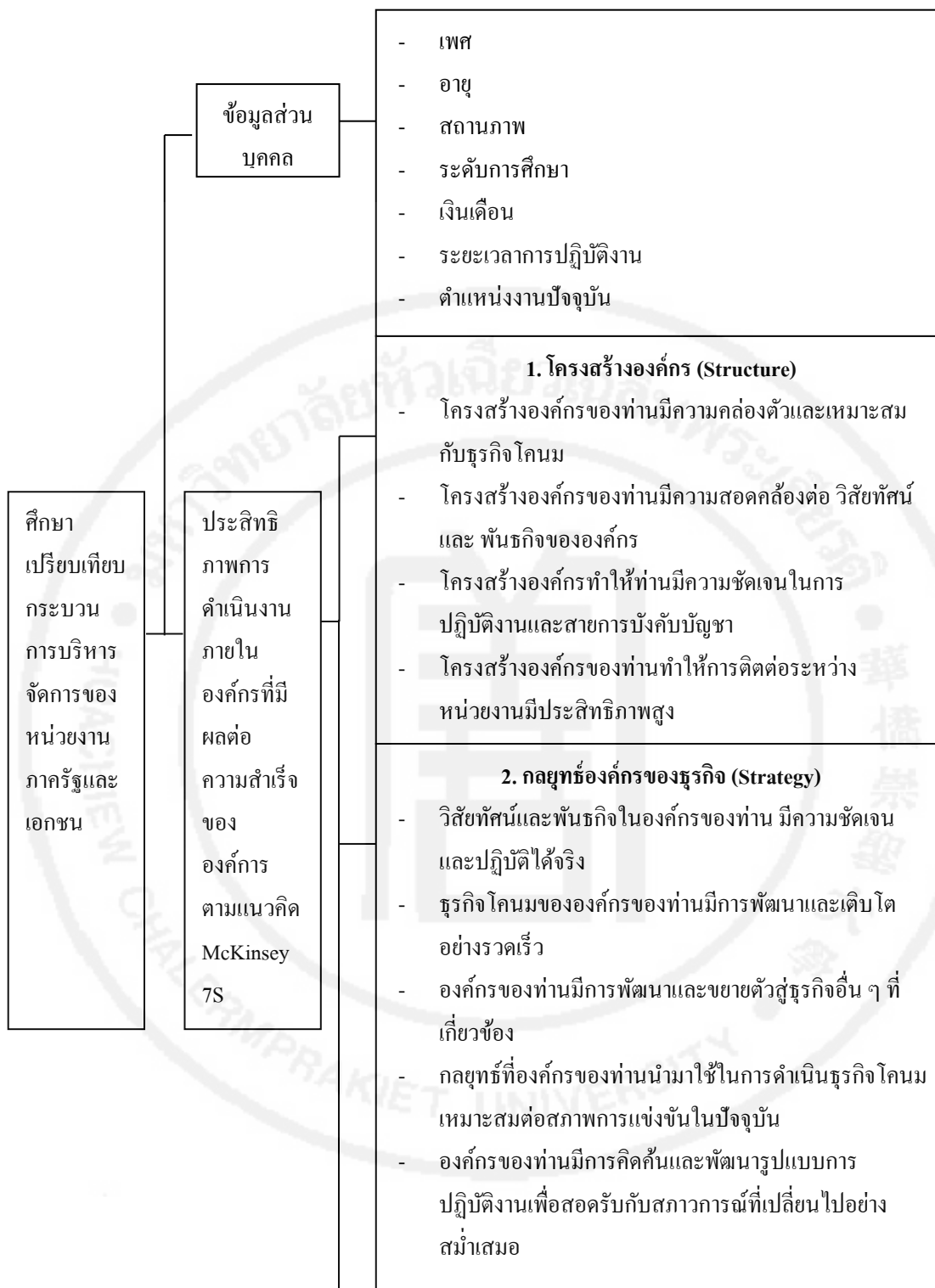
เครื่องมือใช้วัดความคิดเห็น คือ วัดตามวิธี Likert Scale โดยให้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อหาระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ช่วงคะแนน 4.51 – 5.00
เห็นด้วยอย่างมาก	ช่วงคะแนน 3.51 – 4.50
เห็นด้วยปานกลาง	ช่วงคะแนน 2.51 – 3.50
เห็นด้วยน้อย	ช่วงคะแนน 1.51 – 2.50
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ช่วงคะแนน 1.00 – 1.50

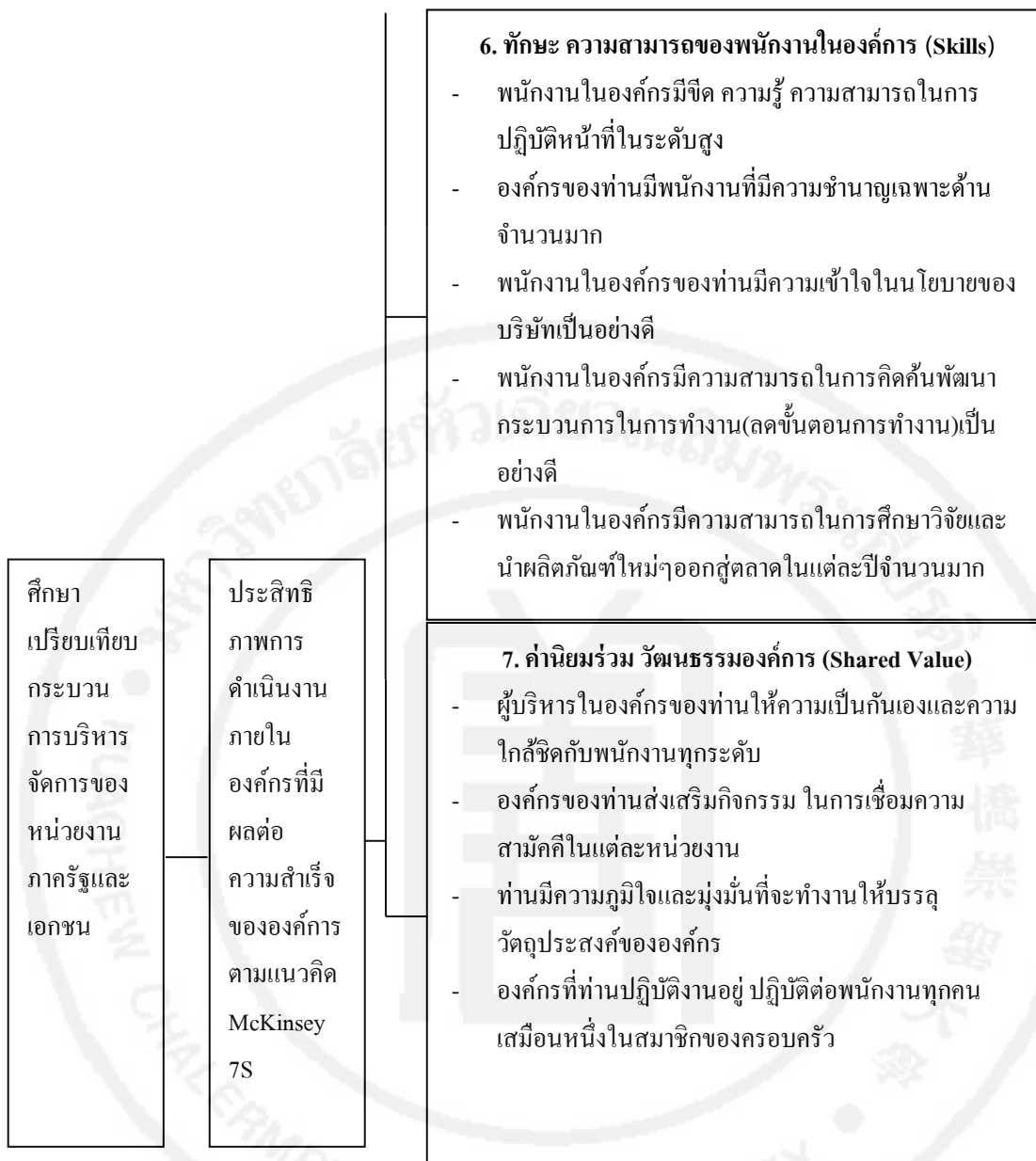
3.3.2 โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง



โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง (ต่อ)

ศึกษา เปรียบเทียบ กระบวนการ การบริหาร จัดการของ หน่วยงาน ภาครัฐและ เอกชน	ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน ภายใน องค์กรที่มี ผลต่อ ความสำเร็จ ของ องค์กร ตามแนวคิด McKinsey 7S	3. ระบบการบริหารงานขององค์กร (System) <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการบริหารงานในองค์กรของท่านมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร - นโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน และเข้าใจง่าย - บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทาง สิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน
		4. รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร (Management Style) <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารขององค์กรท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล - ผู้บริหารขององค์กรท่านประเมินผลการดำเนินงานโดยการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ - ผู้บริหารองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
		5. บุคลากร (Staff) <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรของท่านมีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ - องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการวางแผน นโยบายในการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน - พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลาที่ทำงานในองค์กร - องค์กรของท่านให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานและสวัสดิการอย่างเหมาะสม

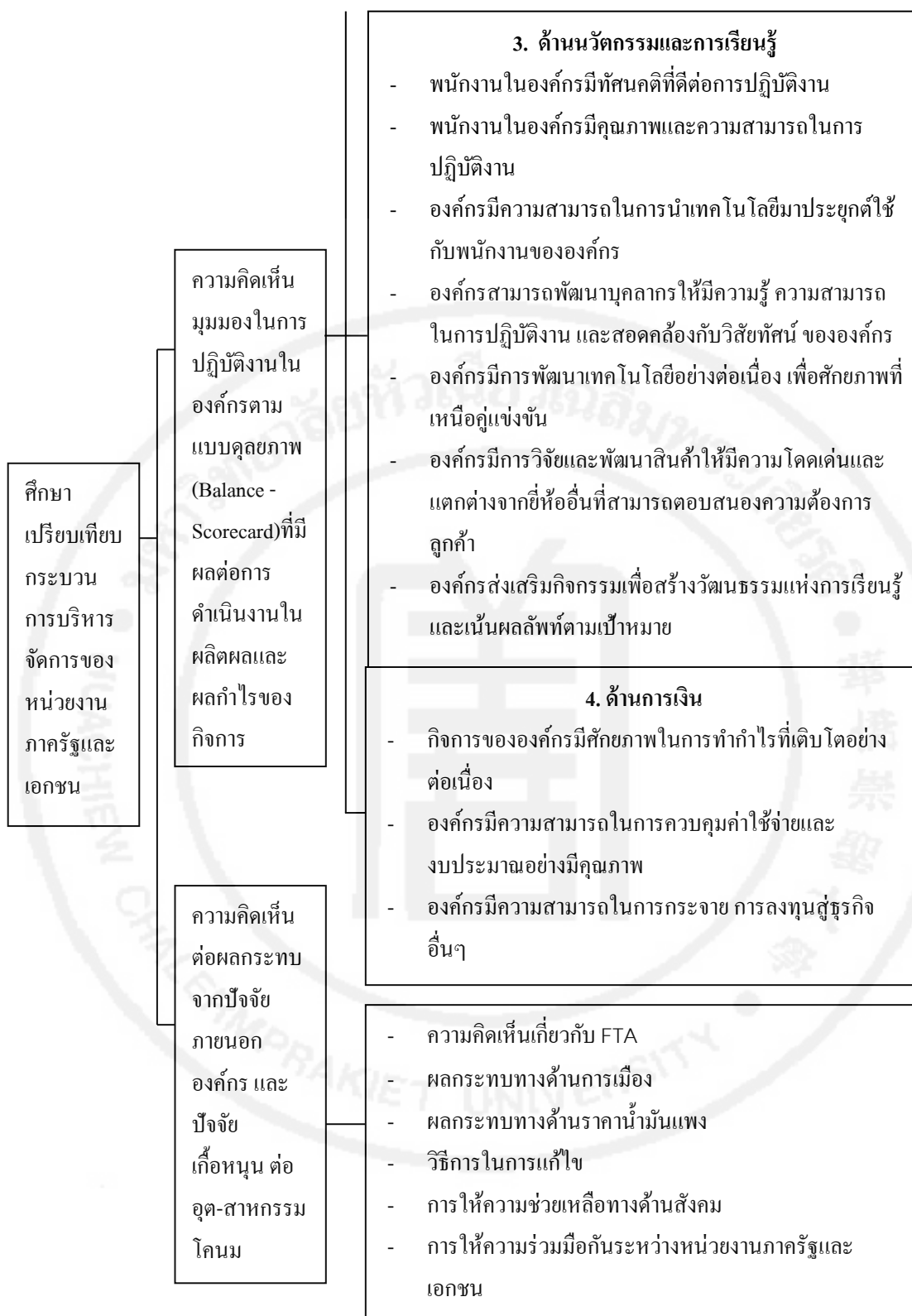
โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง (ต่อ)



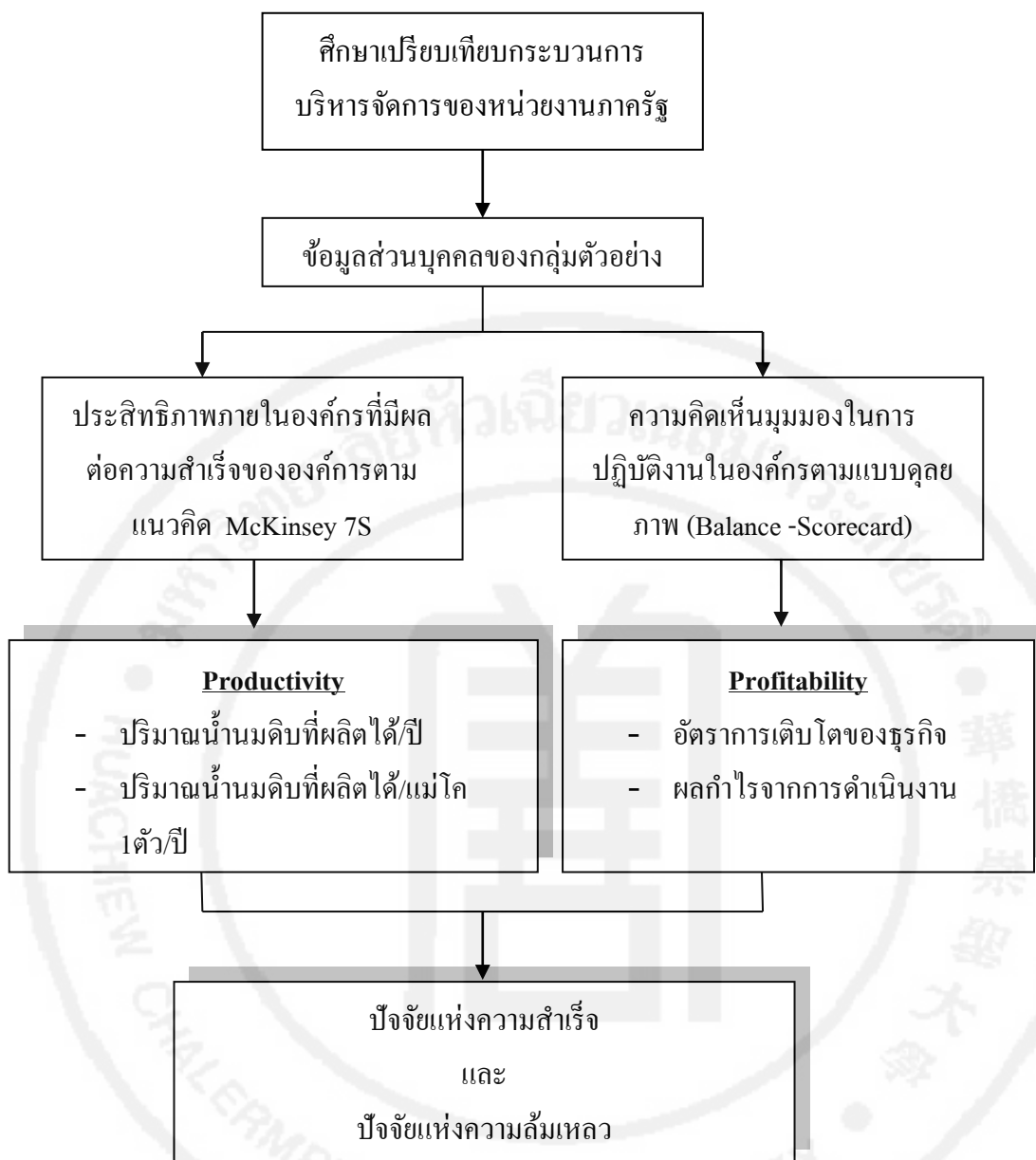
โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง (ต่อ)

<p>ศึกษา เปรียบเทียบ กระบวนการ การบริหาร จัดการของ หน่วยงาน ภาครัฐและ เอกชน</p>	<p>ความ คิดเห็น มุมมองใน การ ปฏิบัติงาน ในองค์กร ตามโมเดล ดุลยภาพ (Balance - Scorecard) ที่มีผลต่อ การ ดำเนินงาน ด้านผลิตผล และผล กำไรของ กิจการ</p>	<p style="text-align: center;">1. ด้านลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ - องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง - องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ - องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน - องค์กรให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก - องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว - องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าเป็นอย่างดี
		<p style="text-align: center;">2. ด้านกระบวนการภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ อย่างเหมาะสม - องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และมีมาตรฐานในการบริหารงานที่สามารถตรวจสอบได้ - องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วนถูกต้อง - องค์กรมีการปฏิบัติงานและจัดส่งสินค้าทันเวลา - องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม - องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด - องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานออกสู่ตลาด

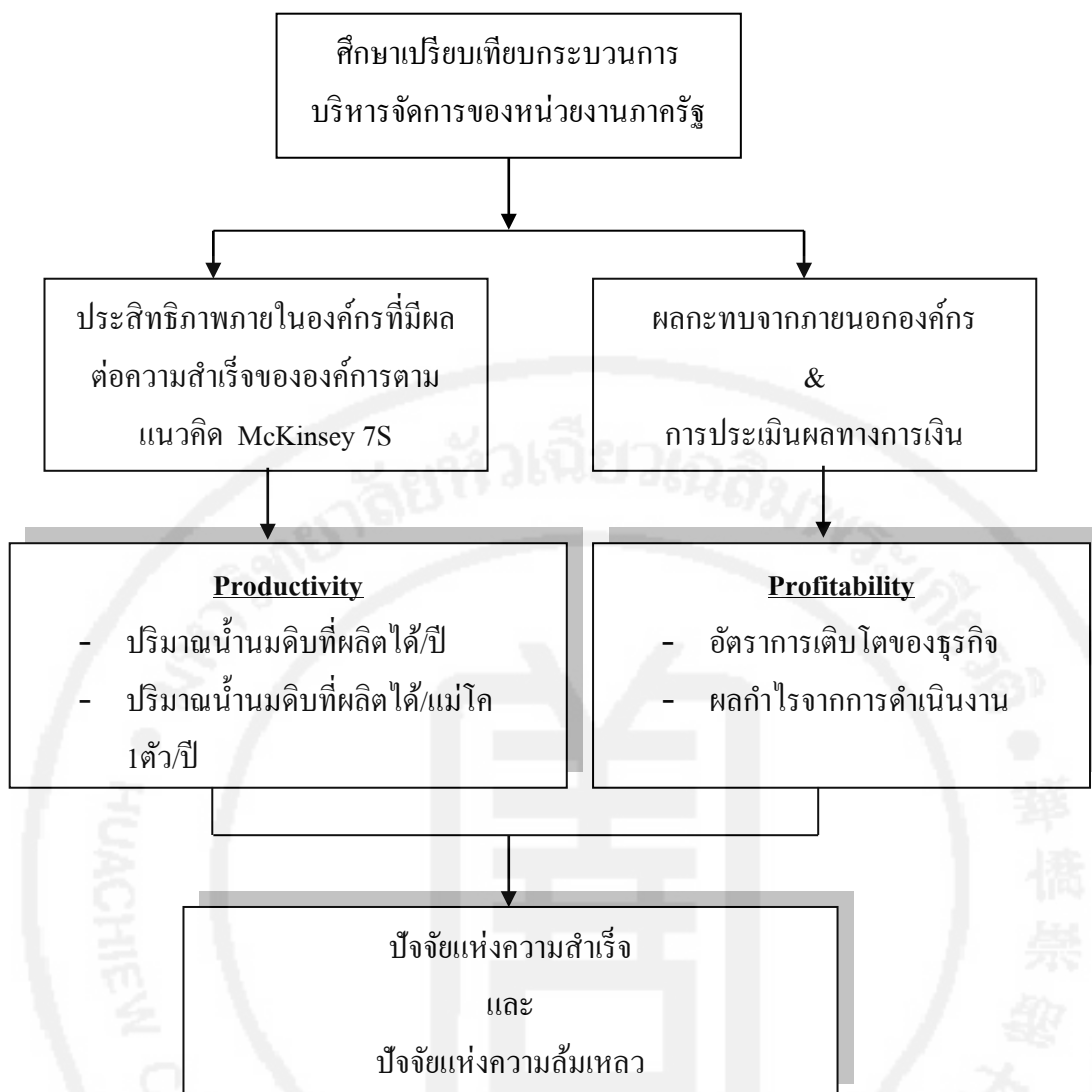
โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง (ต่อ)



โครงสร้างแบบสอบถามแบบกรอกเอง (ต่อ)



โครงสร้างแบบสัมภาษณ์



3.3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวทฤษฎี เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งสอง และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการศึกษางานวิจัยของผู้อื่นที่ทำไว้แล้ว
2. เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามโดยอาศัย ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้อื่นเป็นหลัก
3. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปทดสอบกับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างในการทำการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 คน ในการทำการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

ในการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนั้น เพื่อให้คำถามมีความสมบูรณ์ในเนื้อหา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน ทำการตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้แบบสอบถามมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตามหลักทฤษฎีในการศึกษา ก่อนนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นได้นำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดลองใช้ (Pretest) กับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน สำหรับความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงตามผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านและ อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ แล้วนำไปทดสอบบุคคลที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 ชุด แล้วนำผลจากแบบสอบถามมาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5 โดยจะได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของCronbach ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับความสำคัญที่มีผลต่อการเลือกบริบทในปัจจัยด้านต่าง ๆ มีค่าเท่ากับ 0.9633 ซึ่งถือได้ว่าแบบสอบถามมีความแม่นยำและค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลสูง

ตารางที่ 3.2

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

หัวข้อในแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
1. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับธุรกิจ โคนม	0.9542
2. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความสอดคล้องต่อ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	0.9547
3. โครงสร้างองค์กร ทำให้ท่านมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและสายการบังคับบัญชา	0.9533
4. โครงสร้างองค์กรของท่านทำให้การติดต่อ ระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง	0.9546
5. วิสัยทัศน์และพันธกิจในองค์กรของท่าน มีความชัดเจนและปฏิบัติได้จริง	0.9544
6. ธุรกิจ โคนมขององค์กรของท่าน มีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว	0.9536

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

หัวข้อในแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
7.องค์กรของท่านมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	0.9545
8.กลยุทธ์ที่องค์กรของท่านนำมาใช้ ในการดำเนินธุรกิจโคนมเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	0.9538
9.องค์กรของท่านมีการคิดค้นและพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ	0.9535
10.ระบบการบริหารงานในองค์กรของท่านมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.9545
11.นโยบายและแผนงาน ที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน และเข้าใจง่าย	0.9543
12.นโยบายและการบริหารในบริษัทสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	0.9525
13.บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทางสิ่งทีบริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน	0.9541
14. ผู้บริหารขององค์กรท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล	0.9540
15.ผู้บริหารขององค์กรท่าน ประเมินผลการดำเนินงานโดยการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ	0.9537
16.ผู้บริหารองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ	0.9545
17.ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	0.9544
18.องค์กรของท่านมีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ	0.9543
19.องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการวางแผนนโยบายในการฝึกทักษะให้กับพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน	0.9532
20.พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ที่ทำงานในองค์กร	0.9536

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

หัวข้อในแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
21.องค์กรของท่านให้ผลตอบแทน การปฏิบัติงานและสวัสดิการ อย่างเหมาะสม	0.9543
22. องค์กรของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตามผลงาน	0.9553
23.พนักงานในองค์กรมีขีด ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ หน้าที่ในระดับสูง	0.9542
24.องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวน มาก	0.9556
25.พนักงานในองค์กรของท่านมีความเข้าใจในนโยบายของ บริษัทเป็นอย่างดี	0.9539
26.พนักงานในองค์กร มีความสามารถในการคิดค้นพัฒนา กระบวนการในการทำงาน(ลดขั้นตอนการทำงาน)เป็นอย่างดี	0.9546
27.พนักงานในองค์กร มีความสามารถในการศึกษาวิจัยและนำ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดในแต่ละปีจำนวนมาก	0.9548
28.ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับตนเองและความ ใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ	0.9556
29. องค์กรของท่านส่งเสริมกิจกรรม ในการเชื่อมความสัมพันธ์ ในแต่ละหน่วยงาน	0.9547
30.ท่านมีความภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร	0.9553
31.องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือน หนึ่งในสมาชิกของครอบครัว	0.9544
32.องค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพสินค้า เพื่อให้ ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ	0.9536
33.องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ และนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	0.9553
34.องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ	0.9613

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

หัวข้อในแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
35. องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน	0.9534
36. องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	0.9540
37. องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว	0.9538
38. องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าเป็นอย่างดี	0.9542
39. องค์กรมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบอย่างเหมาะสม	0.9553
40. องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และมีมาตรฐานในการบริหารงานที่สามารถตรวจสอบได้	0.9551
41. องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง	0.9536
42. องค์กรมีการปฏิบัติงานและจัดส่งสินค้าทันเวลา	0.9536
43. องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม	0.9535
45. องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมาตรฐานออกสู่ตลาด	0.9541
46. พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	0.9549
47. พนักงานในองค์กรมีคุณภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน	0.9537
48. องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ ใช้นักกับพนักงานขององค์กร	0.9535
49. องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร	0.9536
50. องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง	0.9541
51. องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่น และแตกต่างจากยี่ห้ออื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า	0.9534
52. องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	0.9544

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

หัวข้อในแบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
53.กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง	0.9540
54.องค์กรมีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณอย่างมีคุณภาพ	0.9552
55. องค์กรมีความสามารถในการกระจาย การลงทุนสู่ธุรกิจอื่นๆ	0.9539
รวม	0.9633

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการในการแจกแบบสอบถามโดยการให้ทางหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานกรณีศึกษา รับให้การสนับสนุนในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวม นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยยังได้ทำการขอเข้าพบเพื่อทำการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายการพนักงาน(ฝ่ายบุคคล) สำนักนโยบายและแผน ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย และระดับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฟาร์มโชคชัย โดยมีการบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์ ไว้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์

3.5 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์น้อยกว่าร้อยละ 95 ออก
2. นำข้อมูลในแบบสอบถามแต่ละฉบับ มาลงรหัส (Coding) ในตารางบันทึกข้อมูล
3. นำข้อมูลในตารางบันทึกข้อมูลมาบันทึกในคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5
4. ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5
5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประมวลผล รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจะนำมาทดสอบเพื่อตอบคำถามงานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11.5 เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7'S วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Chi – Square Test
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อมุมมองการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ Chi – Square Test
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุนต่ออุตสาหกรรมโคนม วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ Chi – Square Test
5. นำผลการศึกษาทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ จากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์และประเมินผลผลิตและความสามารถในการทำไรขององค์กรเพื่อสรุปหาปัจจัยเกื้อหนุนแห่งความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร
6. การทดสอบเพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของ องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย การวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ T – Test

3.7 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาในระหว่าง เดือน มีนาคม 2549 ถึง เดือน พฤษภาคม 2549

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน : กรณีศึกษาขององค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชนคชัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 100 ชุด แบ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากพนักงานขององค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) จำนวน 50 ชุด และ ข้อมูลที่ได้จากพนักงานของกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชนคชัย จำนวน 50 ชุด เพื่อตอบแบบสอบถาม โดยการ เลือกรูปแบบตัวอย่างเฉพาะที่เป็นหัวหน้าระดับต้น และหัวหน้าระดับกลาง เจ้าหน้าที่ฝ่ายของทั้งสอง องค์กรในการตอบแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ สำนักนโยบาย และแผน และฝ่ายการพนักงาน ของ อ.ส.ค และ สัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบริหารงาน บุคคลและ ฝ่ายปศุสัตว์ของ ฟาร์ม โชนคชัย ฝ่ายละ 3 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วนยิ่งขึ้น ทางด้านของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ ผลทางสถิติ โดยเสนอผลตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจาก ข้อมูลทัศนคติในบทที่ 2 และ ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ประกอบกัน โดยข้อมูลปฐมภูมิจาก แบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การตาม แนวคิด McKinsey 7S

ส่วนที่3 ความคิดเห็นมุมมองการปฏิบัติงานในองค์กร ตามโมเดลดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

ส่วนที่4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อ ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และ ปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม

2. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อที่ 1 มาประเมินและสรุป เพื่อตอบคำถามงานวิจัยที่กำหนด

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและเพศ

เพศ	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
ชาย	38	76	30	60	68	68
หญิง	12	24	20	40	32	32
รวม	50	100	50	100	100	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน พบว่า เป็นเพศชาย 68 คน คิดเป็นร้อยละ 68 และเพศหญิง 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32 และเมื่อพิจารณาแยกตามองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทฟาร์มโชคชัยเป็นเพศชาย 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76 เพศหญิง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ส่วนกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย เป็นเพศชาย 30 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเพศหญิง 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40

ตารางที่ 4.2
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและอายุ

อายุ	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
21 – 30 ปี	27	54	12	24	39	39
31 – 40 ปี	18	36	26	52	44	44
41 ปีขึ้นไป	5	10	12	24	17	17
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

จากตารางที่ 4.2 แสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 100 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39 รองลงมาได้แก่ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 44 และผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17 และเมื่อพิจารณาตามองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทฟาร์มโชคชัย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 54 ส่วนกลุ่มตัวอย่างจากองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7

ตารางที่ 4.3

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	15	30	5	10	20	20
สมรส	35	70	45	90	80	80
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

ผลการวิเคราะห์สถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20 โดยที่ ฟาร์มโชคชัย มีจำนวนของผู้ที่ยังไม่สมรส 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30 สูงกว่า อ.ส.ค ที่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และฟาร์มโชคชัยมีจำนวนผู้ที่สมรสแล้ว 35 คน คิดเป็นร้อยละ 70 ต่ำกว่า อ.ส.ค ที่จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90

ตารางที่ 4.4

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปวช หรือต่ำกว่า	10	20	17	34	27	27
ปวส/อนุปริญญา	25	50	18	36	43	43
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	10	20	12	24	22	22
สูงกว่าปริญญาตรี	5	10	3	6	8	8
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

ผลการศึกษาตามตาราง 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปวส/อนุปริญญา จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมาได้แก่การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือต่ำกว่า จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22 ส่วนผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนทั้งสิ้น 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8 เมื่อแยกพิจารณาตามองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย มีระดับการศึกษาที่สูงกว่า อ.ส.ค

ตารางที่ 4.5

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและรายได้

รายได้/เดือน	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10,001-20,000 บาท	10	20	27	54	37	37
20,001-30,000 บาท	35	70	20	40	55	55
30,001 บาทขึ้นไป	5	10	3	6	8	8
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

จากตาราง 4.5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37 และผู้ที่มีรายได้ 30,001 บาทขึ้นไปมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8 เมื่อแยกพิจารณาตามองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย มีระดับเงินเดือนที่สูงกว่า อ.ส.ค ส่วนใหญ่มีรายได้ในช่วง 20,001-30,000 บาท

ตารางที่ 4.6

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
ต่ำกว่า 1 ปี	4	8	-	-	4	4
1-2 ปี	8	16	5	10	13	13
3-4 ปี	12	24	5	10	17	17
5 ปี ขึ้นไป	26	52	40	80	66	66
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

ผลการศึกษาตามตาราง 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 100 คนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร 5 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน 3-4 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17 ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงาน 1-2 ปีมีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ซึ่งอยู่ในกลุ่มประชากรของฟาร์มโชคชัย ซึ่งในส่วนของ องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย จะไม่มีผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี เมื่อแยกพิจารณาตามองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่องค์กร 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.7

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามองค์กรและตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกร	30	60	32	64	62	62
หัวหน้างานระดับต้น	15	30	12	24	27	27
หัวหน้างานระดับ กลาง/สูง	5	10	6	12	11	11
รวม	50	100.0	50	100.0	100	100.0

ผลการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง 100 คนตามตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นวิศวกร (เจ้าหน้าที่ฝ่าย) จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาได้แก่ หัวหน้างานระดับต้น มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27 และวิศวกร จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S

การวิเคราะห์ในส่วนที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ลำดับที่ 2 คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับน้อย

ลำดับที่ 3 คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ลำดับที่ 4 คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับมาก

ลำดับที่ 5 คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

ซึ่งผลของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปรากฏดังตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

โครงสร้างองค์กร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. โครงสร้างองค์กร คล่องตัวและเหมาะสม กับธุรกิจโคนม	3.27	1.269	1	3.06	1.216	1
2. โครงสร้างองค์กร สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	2.76	1.202	3	2.69	1.044	2
3. โครงสร้างองค์กร ชัดเจนในการ ปฏิบัติงานและการ บังคับบัญชา	2.81	1.591	2	2.30	1.492	3
4. โครงสร้างองค์กรทำให้ การติดต่อระหว่าง หน่วยงานมี ประสิทธิภาพสูง	2.30	1.203	4	1.45	0.499	4
รวม	2.79	0.844		2.38	0.665	

ตารางที่ 4.8.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านโครงสร้างองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

โครงสร้างองค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. โครงสร้างองค์กรคล่องตัว และเหมาะสมกับธุรกิจโคนม	ฟาร์มโชคชัย	3.27	1.487	0.138
	อ.ส.ค	3.06		
2. โครงสร้างองค์กรสอดคล้อง ต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ องค์กร	ฟาร์มโชคชัย	2.76	.564	0.573
	อ.ส.ค	2.69		
3. โครงสร้างองค์กรชัดเจนใน การปฏิบัติงานและการบังคับ บัญชา	ฟาร์มโชคชัย	2.81	2.845	0.005*
	อ.ส.ค	2.30		
4. โครงสร้างองค์กรทำให้การ ติดต่อระหว่างหน่วยงานมี ประสิทธิภาพสูง	ฟาร์มโชคชัย	2.30	7.963	0.000*
	อ.ส.ค	1.45		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	2.79	4.672	0.000*
	อ.ส.ค	2.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8.1 พบว่า ประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านโครงสร้างองค์กรนั้น กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 2.79 ในขณะที่ อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 2.38 โดยทุกปัจจัยให้ผลไปในแนวทางเดียวกัน คือ โครงสร้างองค์กรของฟาร์มโชคชัยมีประสิทธิภาพในการเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานมากกว่าโครงสร้างองค์กรของ อ.ส.ค

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับธุรกิจโคนม (ค่าเฉลี่ย 3.27) อันดับสองได้แก่ โครงสร้างองค์กรชัดเจนในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 2.81) อันดับสามได้แก่ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

องค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.76) และอันดับสี่ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง (ค่าเฉลี่ย 2.30)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่ทำให้้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวและเหมาะสมกับธุรกิจโคนม (ค่าเฉลี่ย 3.06) อันดับสองได้แก่ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.69) อันดับสาม ได้แก่ โครงสร้างองค์กรชัดเจนในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 2.30) และอันดับสี่ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง (ค่าเฉลี่ย 1.45)

จากข้อมูลตารางที่ 4.8.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น ทางด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรชัดเจนในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.81 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.30 และ โครงสร้างองค์กรทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.30 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.45

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าทางด้านโครงสร้างองค์กรคล่องตัวและเหมาะสมกับธุรกิจโคนมนั้น อ.ส.ค มีระดับค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโครงสร้างองค์กรของ อ.ส.ค นั้น ยังเป็น โครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการตัดสินใจที่ชัดเจนรวดเร็ว อ.ส.ค นั้นมีลำดับชั้นของผู้บริหารจำนวนมากจึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนอยู่ในค่าเฉลี่ยที่ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัย

สำหรับโครงสร้างองค์กรสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร มีระดับค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ต้องยึดถือเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรเป็นสำคัญ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยที่ออกมาอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

ส่วนทางด้านโครงสร้างองค์กรชัดเจนในการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กรทำให้การติดต่อระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนที่สูงกว่า อ.ส.ค เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามของ อ.ส.ค เห็นว่า การปฏิบัติงานและการบังคับบัญชารวมถึงประสิทธิภาพของการติดต่อระหว่างหน่วยงานนั้น มีความล่าช้าและลำดับชั้นของการดำเนินงานที่มีหลายระดับ ต้องมีการนำเสนอหลายขั้นตอนจึงจะอนุมัติในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งต่างจากฟาร์มโชคชัยที่ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานสามารถที่จะหารือและตัดสินใจร่วมกันแล้วดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ทันที จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของ อ.ส.ค ต่ำกว่าฟาร์มโชคชัย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ของทั้งสององค์กรกรณีศึกษา พบว่ามีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยที่ได้ โดยฟาร์มโชคชัย มีความชัดเจนในนโยบาย มีความชัดเจนในการตัดสินใจในการที่จะดำเนินกิจการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ในขณะที่ อ.ส.ค จะประสบปัญหาทางด้านสายการปฏิบัติงานที่ต้องผ่านขั้นตอนที่เป็นทางการจึงทำให้ไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น

ตารางที่ 4.9.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านกลยุทธ์องค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

กลยุทธ์องค์กร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจในองค์กรชัดเจนและปฏิบัติได้จริง	2.33	1.591	5	1.93	1.415	4
2. ธุรกิจ โคนมขององค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว	3.36	1.458	2	2.61	1.536	3
3. องค์กรมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2.83	1.460	4	1.54	1.060	5
4. กลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	3.10	1.370	3	2.99	1.402	2
5. องค์กรมีการคิดค้นและพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ	3.87	1.397	1	3.67	1.288	1
รวม	3.10	0.640		2.55	0.588	

ตารางที่ 4.9.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านกลยุทธ์ขององค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

กลยุทธ์องค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจใน องค์กรชัดเจนและปฏิบัติได้จริง	ฟาร์มโชคชัย	2.33	2.339	0.020*
	อ.ส.ค	1.93		
2. ธุรกิจโคนมขององค์กรมีการ พัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว	ฟาร์มโชคชัย	3.36	4.319	0.000*
	อ.ส.ค	2.61		
3. องค์กรมีการพัฒนาและขยายสู่ ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ฟาร์มโชคชัย	2.83	8.737	0.000*
	อ.ส.ค	1.54		
4. กลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ใน การดำเนินธุรกิจเหมาะสมต่อ สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน	ฟาร์มโชคชัย	3.10	0.666	0.506
	อ.ส.ค	2.99		
5. องค์กรมีการคิดค้นและพัฒนา รูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อสอด รับกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป อย่างสม่ำเสมอ	ฟาร์มโชคชัย	3.87	1.290	0.198
	อ.ส.ค	3.67		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.10	7.744	0.000*
	อ.ส.ค	2.55		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.9.1 พบว่า ประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านกลยุทธ์องค์กรนั้น กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.10 ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 2.55

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ การที่องค์กรมีการคิดค้นและพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อสอดรับกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.87) อันดับสองได้แก่ ธุรกิจโคนมขององค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.36) อันดับสาม ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กร

นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 3.10) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 2.83) และอันดับห้า ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจในองค์กรชัดเจนและปฏิบัติได้จริง (ค่าเฉลี่ย 2.33)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ องค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ การที่องค์กรมีการคิดค้นและพัฒนารูปแบบ การปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.67) อันดับสอง ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 2.99) อันดับสาม ได้แก่ ธุรกิจโคนมขององค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 2.61) อันดับสี่ ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจในองค์กรชัดเจนและปฏิบัติได้จริง (ค่าเฉลี่ย 1.93) และอันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ย 1.54)

จากข้อมูลตารางที่ 4.9.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยย่อยในด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจมีความชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ธุรกิจโคนมขององค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.33 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.93 ด้านองค์กรมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.83 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.54 จากข้อสังเกต เมื่อประกอบกับข้อมูลทฤษฎี สามารถตั้งข้อสังเกตได้คือ ทางด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนฟาร์มโชคชัย ธุรกิจโคนมขององค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 และ อ.ส.ค ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.61 ดังแสดงให้เห็นทางด้านการเติบโตของขนาดฝูงโคนม ดังนี้

ข้อมูลฝูงโคนม	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค
จำนวนโคนม(ตัว)	3,509	539
ปริมาณน้ำนมดิบ/ตัว/ปี(ก.ก)	5,784.57	4,122.23
ปริมาณน้ำนมดิบ/ปี(ก.ก)	8,266,147	498,790

จากข้อมูลแสดงให้เห็นได้ว่า ทั้งสององค์กรมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการที่ใกล้เคียงกัน แต่อัตราการขยายตัวของกิจการทั้งจำนวน โคนมและปริมาณน้ำนมดิบที่ผลิตได้นั้นแตกต่างกันมาก ส่วนทางด้านการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฟาร์มโชคชัยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 2.83 สูงกว่า อ.ส.ค ที่ 1.54 แสดงให้เห็นว่าฟาร์มโชคชัยมีความเด่นชัดทางด้านการขยายธุรกิจออกไปเป็นกิจการอื่นอีกมากมายดังแสดงไว้ในบทที่ 2 ส่วนทางด้าน อ.ส.ค นั้น ยังมีการดำเนินกิจการทางด้านการผลิตและแปรรูป ผลิตภัณฑ์นมเช่นเดิม จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คะแนนของแบบสอบถามของฟาร์มโชคชัยนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า อ.ส.ค

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ในส่วนของกลยุทธ์องค์กรนั้น ฟาร์มโชคชัยยังมีข้อดีกว่า อ.ส.ค เนื่องจากในการตัดสินใจในการที่จะดำเนินกลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ผู้บริหารสามารถที่จะตัดสินใจและสั่งการได้ทันที ในขณะที่ อ.ส.ค กว่าร้อยละ 80 มีความเห็นว่ามีปัญหาที่กระบวนการในการตัดสินใจ ที่มีความล่าช้าและหลายขั้นตอน ก่อนที่จะได้รับการอนุมัติ

ตารางที่ 4.10.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านระบบการบริหารของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ระบบการบริหารองค์กร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. ระบบการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.08	0.764	4	3.45	0.747	4
2. นโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน และเข้าใจง่าย	4.24	0.739	1	3.94	1.025	2
3. นโยบายและการบริหารในบริษัท สนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	4.18	0.828	2	3.82	0.742	3
4. บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทาง สิ่งที่บริษัท ต้องการจะเป็นในอนาคต ให้ทราบอย่างชัดเจน	4.09	0.822	3	4.15	0.689	1
รวม	4.15	0.622		3.84	0.595	

ตารางที่ 4.10.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านระบบการบริหารองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการ
โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ระบบการบริหารองค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. ระบบการบริหารงานใน องค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร	ฟาร์มโชคชัย	4.08	7.181	0.000*
	อ.ส.ค	3.45		
2. นโยบายและแผนงานที่ กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามี ความชัดเจน และเข้าใจง่าย	ฟาร์มโชคชัย	4.24	2.908	0.004*
	อ.ส.ค	3.94		
3. นโยบายและการบริหารใน บริษัทสนับสนุนการทำงานของ พนักงานให้มีประสิทธิภาพ	ฟาร์มโชคชัย	4.18	3.965	0.000*
	อ.ส.ค	3.82		
4. บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทาง สิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นใน อนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน	ฟาร์มโชคชัย	4.09	-0.609	0.543
	อ.ส.ค	4.15		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	4.19	4.387	0.000*
	อ.ส.ค	3.84		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10.1 พบว่า ประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตาม
แนวคิด McKinsey 7S ด้านระบบการบริหารนั้น กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่า
อ.ส.ค โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 4.15 ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.84

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านระบบการบริหารที่ทำให้
องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ นโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความ
ชัดเจน และเข้าใจง่าย (ค่าเฉลี่ย 4.24) อันดับสองได้แก่ นโยบายและการบริหารในบริษัทสนับสนุน
การทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.18) อันดับสาม ได้แก่ บริษัทมีการชี้แจงถึง
ทิศทาง สิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.09) และอันดับสี่

ได้แก่ ระบบการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.08)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านระบบการบริหารที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทาง สิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.15) อันดับสองได้แก่ นโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน และเข้าใจง่าย (ค่าเฉลี่ย 3.94) อันดับสาม ได้แก่นโยบายและการบริหารในบริษัทสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.82) และอันดับสี่ ได้แก่ ระบบการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.45)

จากข้อมูลตารางที่ 4.10.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารองค์กร ซึ่งปัจจัยย่อยในด้านระบบการบริหารองค์กรที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านระบบการบริหารงานในองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.08 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.45 ด้านนโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.24 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.94 ด้านนโยบายและการบริหารในบริษัทสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.18 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.82

ข้อมูลการสัมภาษณ์ ประกอบกับค่าเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม พบว่าฟาร์มโชคชัยในฐานะองค์กรเอกชนมีความได้เปรียบในด้านของนโยบาย แผนงานของผู้บริหาร และในเรื่องของประสิทธิภาพของบุคลากรเนื่องจากหน่วยงานเอกชนนั้นพนักงาน จะมีความตื่นตัวและแข่งขันในตัวเองตลอดเวลา ในขณะที่พนักงานของ อ.ส.ค จะไม่มีความกดดันทางด้านนี้ จึงทำให้ประสิทธิภาพของพนักงานของ อ.ส.ค อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัย

ตารางที่ 4.11.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านผู้บริหารองค์กร
ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ผู้บริหารองค์กร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล	4.15	0.702	1	4.10	0.849	1
2. ผู้บริหารประเมินผลจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ	3.59	0.686	3	3.69	0.934	3
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจ	3.89	0.756	2	3.81	0.763	2
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.41	0.812	4	3.45	0.824	4
รวม	3.76	0.522		3.77	0.604	

ตารางที่ 4.11.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านผู้บริหารองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ผู้บริหารองค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. ผู้บริหารขององค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล	ฟาร์มโชคชัย	4.15	0.593	0.554
	อ.ส.ค	4.10		
2. ผู้บริหารประเมินผลจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ	ฟาร์มโชคชัย	3.59	-1.057	0.291
	อ.ส.ค	3.69		

ตารางที่ 4.11.2 (ต่อ)

ผู้บริหารองค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดง ความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจ	ฟาร์มโชคชัย	3.89	0.836	0.404
	อ.ส.ค	3.81		
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ฟาร์มโชคชัย	3.41	-0.494	0.622
	อ.ส.ค	3.45		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.76	-0.077	0.939
	อ.ส.ค	3.77		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.11.1 ในเรื่องประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านผู้บริหารองค์กรนั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.76 ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.77 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล (ค่าเฉลี่ย 4.15) อันดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.89) อันดับสาม ได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.59) และอันดับสี่ ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.41)

สำหรับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล (ค่าเฉลี่ย 4.10) อันดับสอง ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีอิสรเสรีภาพในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.81) อันดับสาม ได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ (ค่าเฉลี่ย 3.69) และอันดับสี่ ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.45)

จากข้อมูลตารางที่ 4.11.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านผู้บริหารองค์กร ซึ่งไม่มีปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทำการเปรียบเทียบในแต่ละปัจจัยจะเห็นได้ว่าทางด้านผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.15 และ อ.ส.ค คะแนนเฉลี่ยที่ 4.10 ซึ่งไม่มี

ความแตกต่างกันมากนัก ด้านผู้บริหารประเมินผลจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ฟาร์ม โชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.59 และ อ.ส.ค. คะแนนเฉลี่ยที่ 3.69 ซึ่งสูงกว่าฟาร์ม โชคชัย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้านผู้บริหารองค์กร ไม่พบความแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากว่าผู้บริหารทุกท่านได้ตระหนักถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะ ดำเนินงานต่อไปได้ ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานที่มีคุณภาพในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารของทั้งสององค์กร จึงเห็นความสำคัญทางด้านการสร้างบทบาททางการบริหารอันก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง รวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ในการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ ๕

ตารางที่ 4.12.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านบุคลากรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

บุคลากร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ	4.13	0.887	1	3.91	0.951	3
2. องค์กรวางแผน นโยบายในการฝึกทักษะให้กับพนักงาน	4.12	0.827	2	3.96	0.664	2
3. พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา	3.73	1.008	3	3.98	0.855	1
4. องค์กรให้ผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม	2.27	0.994	5	2.92	1.539	5
5. องค์กรเปิดโอกาสในการเลื่อนลำดับขั้นตามผลงาน	3.51	1.294	4	3.58	1.411	4
รวม	3.55	0.476		3.67	0.568	

ตารางที่ 4.12.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านบุคลากรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

บุคลากร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากร อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ	ฟาร์มโชคชัย	4.13	2.135	0.034*
	อ.ส.ค	3.91		
2. องค์กรวางแผน นโยบายใน การฝึกทักษะให้กับพนักงาน	ฟาร์มโชคชัย	4.12	1.848	0.066
	อ.ส.ค	3.96		
3. พนักงานได้รับการพัฒนาความ รู้เพิ่มเติมตลอดเวลา	ฟาร์มโชคชัย	3.73	-2.286	0.023*
	อ.ส.ค	3.98		
4. องค์กรให้ผลตอบแทนและ สวัสดิการอย่างเหมาะสม	ฟาร์มโชคชัย	2.27	-4.366	0.000*
	อ.ส.ค	2.92		
5. องค์กรเปิดโอกาสในการเลื่อน ลำดับขั้นตามผลงาน	ฟาร์มโชคชัย	3.51	-0.469	0.639
	อ.ส.ค	3.58		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.55	-1.939	0.053
	อ.ส.ค	3.67		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.12.1 ในเรื่องประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านบุคลากรนั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.55 ถือว่าอยู่ในระดับมาก ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.67 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.13) อันดับสองได้แก่ องค์กรวางแผนนโยบายในการฝึกทักษะให้กับพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.12) อันดับสาม ได้แก่ พนักงานได้พัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลาที่ทำงานในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.73) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรเปิดโอกาสในการเลื่อนลำดับขั้นตามผลงาน (ค่าเฉลี่ย 3.51) และอันดับห้า ได้แก่ องค์กรให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานและสวัสดิการอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 2.27)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ พนักงานได้พัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลาที่ทำงานในองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.98) อันดับสองได้แก่ องค์กรวางแผนนโยบายในการฝึกทักษะให้กับพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.96) อันดับสาม องค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.69) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรเปิดโอกาสในการเลื่อนลำดับขั้นตามผลงาน (ค่าเฉลี่ย 3.58) และอันดับห้า ได้แก่ องค์กรให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานและสวัสดิการอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 2.92)

จากข้อมูลตารางที่ 4.12.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบุคลากร ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านองค์กรมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.13 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.91

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้านบุคลากรพบว่า ฟาร์มโชคชัยยังมีข้อได้เปรียบในด้านของโครงสร้างบุคลากรและการฝึกอบรมความรู้ให้กับบุคลากร เนื่องจากจะมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามต้องการ อีกทั้งมีการหมุนเวียนเข้า-ออกของบุคลากร จึงทำให้มีโอกาสดำเนินการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถตามที่ต้องการได้ ในขณะที่ อ.ส.ค นั้น ไม่ได้รับการอนุมัติให้มีการรับบุคลากรเพิ่มเนื่องจากยังมีบุคลากรเดิมอยู่ ซึ่งไม่มีการย้ายออก อีกทั้งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ จึงไม่มีโอกาสในการรับบุคลากรใหม่เพิ่ม ด้านการให้ผลตอบแทน พบว่ากลุ่มตัวอย่างฟาร์มโชคชัย ยังไม่ได้รับความพึงพอใจเท่าที่ควร เนื่องจากฟาร์มโชคชัยในฐานะ องค์กรเอกชนที่จะต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการให้ผลตอบแทนตามผลงานที่มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดการแข่งขันในองค์กรในการที่จะสร้างผลงาน ดังนั้นจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของฟาร์มโชคชัย จึงเป็นการสนับสนุนผลการทดสอบแบบสอบถามในตารางที่ 4.12.2 ในด้าน องค์กรให้ผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม ซึ่งฟาร์มโชคชัยมีค่าเฉลี่ยที่ 2.27 ต่ำกว่า อ.ส.ค ที่ ค่าเฉลี่ย 2.92 จึงทำให้ค่าเฉลี่ยโดยรวมของ ฟาร์มโชคชัยต่ำกว่า อ.ส.ค

ตารางที่ 4.13.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านความสามารถ
ของพนักงานของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ความสามารถของพนักงาน	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง	3.77	1.172	2	3.37	1.504	2
2. องค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก	3.29	1.412	3	2.73	1.304	5
3. พนักงานในองค์กรเข้าใจในนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี	2.83	1.178	5	3.07	1.563	4
4. พนักงานในองค์กรสามารถคิดค้นพัฒนากระบวนการในการทำงานเป็นอย่างดี	3.29	1.525	4	3.23	1.338	3
5. พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด	4.21	0.924	1	3.59	1.044	1
รวม	3.48	0.628		3.20	0.639	

ตารางที่ 4.13.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านความสามารถของพนักงานของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการ
โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ความสามารถของพนักงาน	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง	ฟาร์มโชคชัย	3.77	2.569	0.011*
	อ.ส.ค	3.37		
2. องค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก	ฟาร์มโชคชัย	3.29	3.568	0.000*
	อ.ส.ค	2.73		
3. พนักงานในองค์กรเข้าใจในนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี	ฟาร์มโชคชัย	2.83	-1.501	0.134
	อ.ส.ค	3.07		
4. พนักงานในองค์กรสามารถคิดค้นพัฒนากระบวนการในการทำงานเป็นอย่างดี	ฟาร์มโชคชัย	3.29	.322	0.748
	อ.ส.ค	3.23		
5. พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด	ฟาร์มโชคชัย	4.21	5.506	0.000*
	อ.ส.ค	3.59		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.48	3.826	0.000*
	อ.ส.ค	3.20		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.13.1 ในเรื่องประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านความสามารถของพนักงานนั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.48 จัดว่าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.20 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงานที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่ง ได้แก่ พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดในแต่ละปีจำนวนมาก (ค่าเฉลี่ย 4.21) อันดับสองได้แก่ พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.77) อันดับสาม ได้แก่ องค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก และพนักงานในองค์กรสามารถคิดค้นพัฒนากระบวนการใน

การทำงานเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.29 เท่ากัน) อันดับสี่ ได้แก่ พนักงานในองค์กรเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 2.83)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงานที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดในแต่ละปีจำนวนมาก (ค่าเฉลี่ย 3.59) อันดับสองได้แก่ พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.37) อันดับสาม ได้แก่ พนักงานในองค์กรสามารถคิดค้นพัฒนากระบวนการในการทำงานเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.23) อันดับสี่ ได้แก่ พนักงานในองค์กรเข้าใจนโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 3.07) และอันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก (ค่าเฉลี่ย 2.73)

จากข้อมูลตารางที่ 4.13.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความสามารถของพนักงาน ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.77 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.37 ด้านองค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.29 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.73 ด้านพนักงานในองค์กรสามารถศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.21 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.59

ซึ่งจะเห็นได้ว่าเกือบทุกปัจจัยของ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค ผลจากแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า พนักงานฟาร์มโชคชัยในฐานะองค์กรเอกชนนั้น ถือได้ว่ามีขีดความสามารถที่สูงกว่า อ.ส.ค เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จะต้องมีการแข่งขันที่สูง ดังนั้นพนักงานในองค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพในทุกด้าน อีกทั้งมีโอกาสนในการที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถได้ดีกว่า จึงทำให้คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามสูงกว่า อ.ส.ค

ซึ่งปัจจัยย่อยในด้านระบบการบริหารองค์กรที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ องค์กรมีพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจำนวนมาก และพนักงานในองค์กรมีการศึกษาวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13.2.1

ตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลิตผลของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและ
องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ผลิตผลขององค์กร(Productivity)	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	ความแตกต่าง(%)
1. ข้อมูลฝูงโคนม			
1.1 จำนวนโคนม(ตัว)	3,509	539	84.64
1.2 จำนวนโครีคนม(ตัว)	1,429	121	91.53
1.3 ปริมาณน้ำนมดิบ/ตัว/ปี(ก.ก)	5,784.57	4122.23	28.11
1.4 ปริมาณน้ำนมดิบ/ปี(ก.ก)	8,266,147	498,790	93.96
1.5 ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวนลูกโคนมเพศเมีย/ปี(ตัว)(เพศผู้ฟาร์มไม่เก็บข้อมูล)	600	70	88.33
1.6 รวบรวม(บาท)	130,994,632	6,120,000	95.32

จากตารางที่ 4.13.2.1 จะเห็นได้ว่าฟาร์มโชคชัย มีจำนวนโคนมที่สูงกว่า อ.ส.ค ถึงร้อยละ 84.64 และมีรายได้ที่สูงกว่าถึงร้อยละ 95.32 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางด้านความสามารถของพนักงานของฟาร์มโชคชัยที่สูงกว่านั้น ส่งผลทางด้าน ผลิตผล ดังแสดงในตารางข้างต้น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทางด้านความสามารถของบุคลากรพบว่า ทางด้านของฟาร์มโชคชัยยังมีข้อได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพของบุคลากรเนื่องจากทุกคนทราบว่าเมื่อปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเอกชนย่อมจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาความสามารถของตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้สามารถที่จะทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ส่วนทางด้าน อ.ส.ค ผลการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในองค์กรไม่มีความกดดันทางด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน จึงทำให้เป็นที่กังวลของผู้บริหารของ อ.ส.ค เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากว่าภายในหน่วยงานประกอบด้วยบุคลากรที่ไม่ก่อให้เกิดผลงาน แต่หน่วยงานยังต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ต่อไป

ตารางที่ 4.14.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรด้านวัฒนธรรม
องค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

วัฒนธรรมองค์กร	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญ กันเองกับพนักงานทุกระดับ	3.87	0.808	2	3.43	1.096	2
2. องค์กรส่งเสริมกิจกรรม เชื่อมความสัมพันธ์ในแต่ละ หน่วยงาน	3.73	0.904	3	3.56	1.138	1
3. พนักงานมีความภูมิใจและ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	3.57	1.172	4	3.27	1.320	3
4. องค์กรปฏิบัติต่อพนักงาน ทุกคนเสมือนสมาชิกของ ครอบครัว	3.98	1.102	1	3.17	1.321	4
รวม	3.79	0.585		3.31	0.595	

ตารางที่ 4.14.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กร
ด้านวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนม
แห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

วัฒนธรรมองค์กร	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญ กันเองกับพนักงานทุกระดับ	ฟาร์มโชคชัย	3.87	3.898	0.000*
	อ.ส.ค	3.43		
2. องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเชื่อม ความสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงาน	ฟาร์มโชคชัย	3.73	1.404	0.161
	อ.ส.ค	3.56		
3. พนักงานมีความภูมิใจและ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	ฟาร์มโชคชัย	3.57	2.081	0.038*
	อ.ส.ค	3.27		
4. องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานทุก คนเสมือนสมาชิกของครอบครัว	ฟาร์มโชคชัย	3.98	7.168	0.000*
	อ.ส.ค	2.97		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.79	6.996	0.000*
	อ.ส.ค	3.31		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.14.1 ในเรื่องประสิทธิภาพภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ด้านวัฒนธรรมองค์กรนั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.79 ถือว่าอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.31 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกของครอบครัว (ค่าเฉลี่ย 3.98) อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกันเองและความใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 3.87) อันดับสาม ได้แก่ องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.73) และอันดับสี่ ได้แก่ พนักงานมีความภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.57)

สำหรับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพอันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์

ในแต่ละหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.56) อันดับสองได้แก่ ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับตนเองและความใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 3.43) อันดับสาม ได้แก่ พนักงานมีความภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.27) และอันดับสี่ ได้แก่ องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว (ค่าเฉลี่ย 2.97)

จากข้อมูลตารางที่ 4.14.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับตนเองกับพนักงานทุกระดับ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.87 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.43 ด้านพนักงานมีความภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.57 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.27 ด้านองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเสมือนสมาชิกของครอบครัว ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.98 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.97

เปรียบเทียบปัจจัยในแต่ละด้าน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกปัจจัยของ ผลจากแบบสอบถามฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนที่สูงกว่า อ.ส.ค นั้นหมายความว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญทางด้านบุคลากรเป็นอย่างดีจึงทำให้ ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค

ข้อมูลการสัมภาษณ์ ทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร พบว่า องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรักใคร่ เสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว การให้ความสำคัญต่อการเคารพ ระดับอาวุโส ซึ่งเมื่อทำการเปรียบเทียบแล้ว ถือได้ว่าระหว่างหน่วยงานของกรณีศึกษามีระดับที่ใกล้เคียงกัน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

การวิเคราะห์ในส่วนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยที่คำนวณได้ดังนี้

ลำดับที่1 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า องค์กรมีการปฏิบัติในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับไม่ดีเลย

ลำดับที่2 คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า องค์กรมีการปฏิบัติในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับไม่ดี

ลำดับที่3 คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า องค์กรมีการปฏิบัติในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ลำดับที่4 คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า องค์กรมีการปฏิบัติในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับดีมาก

ลำดับที่ 5 คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า องค์กรมีการปฏิบัติในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับดีมากที่สุด

ซึ่งผลของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปรากฏดังตาราง 4.15

ตารางที่ 4.15.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้าของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านลูกค้า	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. องค์กรรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ	3.85	1.191	4	3.26	1.271	3
2. องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.81	1.021	6	3.26	1.255	3
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ	4.00	1.129	2	3.61	1.073	2
4. องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน	3.88	0.996	3	3.03	1.105	6
5. องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	4.00	0.882	2	3.21	1.329	5
6. องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว	3.83	1.060	5	3.25	1.310	4

ตารางที่ 4.15.1 (ต่อ)

ด้านลูกค้า	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
7. องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาสถานลูกค้าเก่า	4.07	0.997	1	3.68	1.166	1
รวม	3.92	0.451		3.33	0.534	

ตารางที่ 4.15.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้าของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านลูกค้า	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. องค์กรรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ	ฟาร์มโชคชัย	3.85	4.124	0.000*
	อ.ส.ค	3.26		
2. องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	ฟาร์มโชคชัย	3.81	4.137	0.000*
	อ.ส.ค	3.26		
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ	ฟาร์มโชคชัย	4.00	3.040	0.003*
	อ.ส.ค	3.61		
4. องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน	ฟาร์มโชคชัย	3.88	7.025	0.000*
	อ.ส.ค	3.03		
5. องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก	ฟาร์มโชคชัย	4.00	6.040	0.000*
	อ.ส.ค	3.21		
6. องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว	ฟาร์มโชคชัย	3.83	4.214	0.000*
	อ.ส.ค	3.25		

ตารางที่ 4.15.2 (ต่อ)

ด้านลูกค้า	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
7. องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า	ฟาร์มโชคชัย	4.07	3.139	0.002*
	อ.ส.ค	3.68		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.92	10.350	0.000*
	อ.ส.ค	3.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลจากตารางที่ 4.15.1 ในเรื่องมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้า นั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.92 ถือว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ในขณะที่ อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.33 ซึ่งถือว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้าที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า (ค่าเฉลี่ย 4.07) อันดับสอง ได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ และองค์กรให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (ค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน) อันดับสาม ได้แก่ องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.88) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ย 3.85) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.83) และอันดับหก ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.81)

สำหรับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า ปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านลูกค้าที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า (ค่าเฉลี่ย 3.68) อันดับสอง ได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ (ค่าเฉลี่ย 3.61) อันดับสาม ได้แก่ องค์กรรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ และองค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.26 เท่ากัน) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.25) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (ค่าเฉลี่ย 3.21) อันดับหก ได้แก่ องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.03)

จากข้อมูลตารางที่ 4.15.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า ทุกปัจจัยย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ฟาร์มโชคชัยนั้นมีระดับคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค เช่น ด้านองค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.00 สูงกว่า อ.ส.ค ที่ 3.61 ด้านองค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.88 สูงกว่า อ.ส.ค ที่ 3.03 เป็นต้น ซึ่งความสามารถทางด้านการแข่งขันในแง่ของการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด เป็นตัวแสดงให้เห็นที่ชัดเจนว่า ฟาร์มโชคชัยนั้นมีขีดความสามารถที่สูงกว่า อ.ส.ค ดังรายละเอียดข้อมูลตัวเลขที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า ฟาร์มโชคชัยได้ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบการให้บริการท่องเที่ยวทางด้านการปศุสัตว์ โดยจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมกิจการของฟาร์มโชคชัย ประมาณ 250,000 คนต่อปี ซึ่งทำให้ทางกลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัยมีรายได้จากส่วนของการท่องเที่ยวถึง 50 ล้านบาท ต่อปี และรายได้จาก น่านมดิบอยู่ที่ 10-12 ล้านบาทต่อเดือนหรือ 180-200 ล้านบาท ต่อปี และเมื่อรวมรายได้จากการขาย ผลิตภัณฑ์ ที่ทำจากนม สำหรับนักท่องเที่ยว กลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัย จะมีรายได้เฉพาะในส่วนของ ภาคการเกษตรเพียงอย่างเดียว ถึง 250 ล้านบาทต่อปี ในขณะที่ อ.ส.ค ที่รับซื้อน่านมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ เพื่อทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมในรูปแบบต่าง ๆ มีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 180 ล้านบาทต่อปี และได้เริ่มมีการเก็บค่าบริการในการเข้าเยี่ยมชมกิจการของ อ.ส.ค เนื่องจากไม่ได้มีการขยายไปสู่ธุรกิจอื่นจึงทำให้มีรายได้จำกัด จึงถือได้ว่า อ.ส.ค มีการพัฒนาหรือการตื่นตัวทางธุรกิจในการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ของ อ.ส.ค เป็นไปอย่างเชื่องช้า และอยู่ในขอบเขตที่แคบกว่ามาก ทำให้ความสามารถในการทำกำไรโดยรวมของ กิจการต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัย

ตารางที่ 4.16.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กร ตามแบบ
 ดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและ
 องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านกระบวนการภายใน	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1. องค์กรมีกระบวนการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัสดุคืบอย่างเหมาะสม	3.98	1.132	4	3.66	1.186	6
2. องค์กรมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบ และตรวจสอบได้	4.00	1.043	3	3.51	1.145	7
3. องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง	3.98	0.979	4	3.89	1.205	5
4. องค์กรมีการปฏิบัติงาน และจัดส่งสินค้าทันเวลา	4.07	.939	1	3.95	.925	3
5. องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม	3.87	1.076	6	4.09	.999	1
6. องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองความต้องการของตลาด	3.91	1.170	5	3.93	1.142	4
7. องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมาตรฐานออกสู่ตลาด	4.05	1.098	2	4.04	1.048	2
รวม	3.98	0.427		3.87	0.519	

ตารางที่ 4.16.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กร
ตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย
และองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านกระบวนการภายใน	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1. องค์กรมีกระบวนการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัสดุเป็นอย่างดี เหมาะสม	ฟาร์มโชคชัย	3.98	2.390	0.017*
	อ.ส.ค	3.66		
2. องค์กรมีกระบวนการทำงาน อย่างมีระบบ และตรวจสอบได้	ฟาร์มโชคชัย	4.00	3.848	0.000*
	อ.ส.ค	3.51		
3. องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบ แก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง	ฟาร์มโชคชัย	3.98	0.684	0.495
	อ.ส.ค	3.89		
4. องค์กรมีการปฏิบัติงานและ จัดส่งสินค้าทันเวลา	ฟาร์มโชคชัย	4.07	1.115	0.266
	อ.ส.ค	3.95		
5. องค์กรมีกระบวนการ ให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม	ฟาร์มโชคชัย	3.87	-1.835	0.068
	อ.ส.ค	4.09		
6. องค์กรมีกระบวนการวิจัยและ พัฒนาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองความต้องการของ ตลาด	ฟาร์มโชคชัย	3.91	-0.100	0.920
	อ.ส.ค	3.93		
7. องค์กรให้ความสำคัญกับการ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและ มาตรฐานออกสู่ตลาด	ฟาร์มโชคชัย	4.05	0.108	0.914
	อ.ส.ค	4.04		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	3.98	2.065	0.040*
	อ.ส.ค	3.87		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากตารางที่ 4.16.1 เกี่ยวกับมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในนั้น พบว่า

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.98 ถือว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.87 ซึ่งถือว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบคุณภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรมีการปฏิบัติงานและจัดส่งสินค้าทันเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.07) อันดับสองได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานออกสู่ตลาด (ค่าเฉลี่ย 4.05) อันดับสาม ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบ และตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 4.00) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบอย่างเหมาะสม และองค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 3.98 เท่ากัน) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองความต้องการของตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.91) และอันดับหก ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม (ค่าเฉลี่ย 3.87)

สำหรับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบคุณภาพ (Balance-Scorecard) ด้านกระบวนการภายในที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม (ค่าเฉลี่ย 4.09) อันดับสองได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานออกสู่ตลาด (ค่าเฉลี่ย 4.04) อันดับสามได้แก่ องค์กรมีการปฏิบัติงานและจัดส่งสินค้าทันเวลา (ค่าเฉลี่ย 3.95) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองความต้องการของตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.93) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 3.89) อันดับหก ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.66) และอันดับเจ็ด ได้แก่ องค์กรมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบ และตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 3.51)

จากข้อมูลตารางที่ 4.16.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการภายใน ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านองค์กรมีกระบวนการจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบอย่างเหมาะสม ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.98 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.66 ด้านองค์กรมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบ และตรวจสอบได้ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.00 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.51

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทางด้านกระบวนการภายใน พบว่าทั้งฟาร์มโชคชัยและ อ.ส.ค ต่างให้ความสำคัญและมุ่งเน้นที่จะนำเสนอรูปแบบการให้บริการ ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ใหม่และการให้บริการกับลูกค้า เช่น กลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัยได้มีการผลิต ไอศกรีม ภายใต้อตรา อิมมิลค์ และให้บริการลูกค้าให้ได้ชมวิธีการทำอย่างใกล้ชิดเป็นต้น ส่วนทางด้าน อ.ส.ค ได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่คือ โยเกิร์ต รสชาติสตอเบอร์รี่ และลูกชิด ที่วางขายใน เซเว่น อีเลฟเว่น ทุกสาขาเป็นต้น

ตารางที่ 4.17.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบ
ดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย
และองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1.พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	4.33	0.887	1	4.13	1.051	1
2.พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.21	0.887	3	3.76	1.109	7
3.องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขององค์กร	3.94	0.914	5	3.97	0.944	3
4.องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	3.89	0.935	7	4.07	0.828	2
5.องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง	4.07	0.942	4	3.91	1.058	5
6.องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่น	4.29	0.915	2	3.94	1.101	4

ตารางที่ 4.17.1 (ต่อ)

ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
7.องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	3.93	1.030	6	3.85	1.006	6
รวม	4.10	0.418		3.95	.472	

ตารางที่ 4.17.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1.พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	ฟาร์มโชคชัย	4.33	1.840	0.067
	อ.ส.ค	4.13		
2.พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	ฟาร์มโชคชัย	4.21	3.909	0.000*
	อ.ส.ค	3.76		
3.องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขององค์กร	ฟาร์มโชคชัย	3.94	-2.249	0.804
	อ.ส.ค	3.97		
4.องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	ฟาร์มโชคชัย	3.89	-1.765	0.079
	อ.ส.ค	4.07		

ตารางที่ 4.17.2 (ต่อ)

ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
5.องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง	ฟาร์มโชคชัย	4.07	1.441	0.151
	อ.ส.ค	3.91		
6.องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่น	ฟาร์มโชคชัย	4.29	2.967	0.003*
	อ.ส.ค	3.94		
7.องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย	ฟาร์มโชคชัย	3.93	0.624	0.533
	อ.ส.ค	3.85		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	4.10	2.884	0.004*
	อ.ส.ค	3.95		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17.1 การวิเคราะห์ข้อมูลมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 4.10 ถือว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.95 ซึ่งถือว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.33) อันดับสองได้แก่ องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่น (ค่าเฉลี่ย 4.29) อันดับสาม ได้แก่ พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.21) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 4.07) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.94) อันดับหก ได้แก่ องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.93) และอันดับเจ็ด ได้แก่ องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.89)

สำหรับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่งได้แก่ พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.13) อันดับสองได้แก่ องค์กรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.07) อันดับสามได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.97) อันดับสี่ ได้แก่ องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่น (ค่าเฉลี่ย 3.94) อันดับห้า ได้แก่ องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง (ค่าเฉลี่ย 3.91) อันดับหก ได้แก่ องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย 3.85) และอันดับเจ็ด ได้แก่ พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.76)

จากข้อมูลตารางที่ 4.17.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.21 สูงกว่า อ.ส.ค. ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.76 ด้านองค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่น ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.29 สูงกว่า อ.ส.ค. ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.94 ด้านพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ย 4.33 สูงกว่า อ.ส.ค. ที่ 4.03

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าฟาร์มโชคชัย ได้มีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านสัตวแพทย์ที่ทำการศึกษาและผสมพันธุ์โดยเฉพาะ จึงทำให้มีข้อได้เปรียบทางด้าน การจัดการฟาร์ม อีกทั้งยังได้มีการทำวิจัยร่วมกับทางด้านมหาวิทยาลัยมหิดล ส่วนทางด้าน อ.ส.ค นั้นได้มีการมุ่งเน้นในการที่จะพัฒนาการให้บริการทางด้าน ปศุสัตว์ แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างเต็มกำลัง เนื่องจากมีปัญหาทางด้านงบประมาณ ที่ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.18.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบ
ดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและองค์กร
ส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านการเงิน	บริษัทฟาร์มโชคชัย			อ.ส.ค		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
1.กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	4.02	0.973	3	3.81	1.064	3
2. องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณ	4.05	1.002	2	3.98	1.013	1
3. องค์กรมีความสามารถในการกระจาย การลงทุนสู่ธุรกิจอื่น ๆ	4.09	0.897	1	3.88	0.996	2
รวม	4.05	0.539		3.89	0.725	

ตารางที่ 4.18.2

ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กร
ตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยและ
องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค)

ด้านการเงิน	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
1.กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	ฟาร์มโชคชัย	4.02	1.756	0.080
	อ.ส.ค	3.81		
2. องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณ	ฟาร์มโชคชัย	4.05	.630	0.529
	อ.ส.ค	3.98		

ตารางที่ 4.18.2 (ต่อ)

ด้านการเงิน	องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่า t	sig.
3. องค์กรมีความสามารถในการกระจายการลงทุนสู่ธุรกิจอื่นๆ	ฟาร์มโชคชัย	4.09	1.888	0.050*
	อ.ส.ค	3.88		
รวม	ฟาร์มโชคชัย	4.05	2.199	0.029*
	อ.ส.ค	3.89		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.18.1 เกี่ยวกับมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินนั้น พบว่า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 4.05 ถือว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ส่วน อ.ส.ค มีระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.89 ซึ่งถือว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน

เมื่อแยกพิจารณาเฉพาะกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการกระจาย การลงทุนสู่ธุรกิจอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 4.09) อันดับสองได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณอย่างมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.05) อันดับสาม ได้แก่ กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.02)

สำหรับองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) พบว่า การปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ด้านการเงินที่ได้ปฏิบัติเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณอย่างมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.98) อันดับสองได้แก่ องค์กรมีความสามารถในการกระจาย การลงทุนสู่ธุรกิจอื่นๆ (ค่าเฉลี่ย 3.88) อันดับสามได้แก่ กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.81)

จากข้อมูลตารางที่ 4.18.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเงิน ปัจจัยย่อยที่ทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านองค์กรมีความสามารถในการกระจายการลงทุนสู่ธุรกิจอื่น ๆ ฟาร์มโชคชัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.09 สูงกว่า อ.ส.ค ระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 3.88 ด้านกิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.02 สูงกว่าอ.ส.ค ที่ 3.81 ด้านองค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณ ฟาร์มโชคชัยมีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 4.05 สูงกว่า อ.ส.ค ที่ 3.98 ซึ่ง ด้านความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่า รวมถึงมี อัตราการเติบโตที่รวดเร็ว

และสามารถที่จะขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังข้อมูลที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.11

จากการสัมภาษณ์ พบว่าอัตราการเติบโตของกิจการฟาร์มโชคชัยนั้นมีสูงกว่า อ.ส.ค เนื่องจากมีการขยาย ธุรกิจไปสู่กิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจรวมถึงความสามารถก่อให้เกิดรายได้เพิ่มไปในหลายช่องทาง เช่น

- รายได้จากน่านมดิบ 180-200 ล้านบาท ต่อปี
- รายได้จากภาคการท่องเที่ยว ฟาร์มโชคชัย 250 ล้านบาทต่อปี
- รายได้จากการขายแม่พันธุ์ 8-10 ล้านบาท ต่อปี
- อื่น ๆ

ทางด้าน อ.ส.ค ที่มีธุรกิจหลักคือการรับซื้อน่านมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ เพื่อทำการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมในรูปแบบต่าง ๆ มีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 180 ล้านบาทต่อปี และได้เริ่มมีรายได้จากการเก็บค่าบริการในการเข้าเยี่ยมชมกิจการประมาณ 300,000 บาทต่อปี (ผู้เยี่ยมชมปี 2548 จำนวน 6000 คน คิดค่าบริการ 50 บาท/คน) ถึงแม้ว่าจะมีรายได้ดังที่ปรากฏ แต่ก็ยังคงประสบกับ ภาวะการขาดทุนเนื่องจากต้องแบกรับภาระทางด้านการให้บริการคำปรึกษาแก่เกษตรกรรวมถึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรที่มีเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม

ตารางที่ 4.19

ความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม

หัวข้อ	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ		
ท่านรู้จัก FTA หรือไม่	50	100	50	100	100	100
FTAมีส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจโคนมของท่านหรือ	50	100	50	100	100	100

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

หัวข้อ	องค์กร				รวม	
	บริษัทฟาร์มโชคชัย		อ.ส.ค			
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
FTA มีส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจโคนมของท่านในด้าน ใดบ้าง						
- ไม่สามารถระบายน้ำนม ดิบออกสู่ตลาด	24	48	46	92	70	70
- ราคาน้ำนมดิบตกต่ำ	9	18	1	2	10	10
- ต้องลดปริมาณโคนม	17	34	3	6	20	20
ระบบการเมืองในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรของ ท่านหรือไม่						
- ส่งผลกระทบ	50	100	47	94	97	97
- ไม่ส่งผลกระทบ	0	0	3	6	3	3
องค์กรของท่านให้ความ ช่วยเหลือสังคมในด้านใด						
- ให้ทุนการศึกษาตาม โรงเรียนต่างๆ	23	54	35	70	58	58
- สนับสนุนทุนวิจัย แก่ มหาวิทยาลัย	27	46	5	10	32	32
- อื่นๆ	0	0	10	20	10	10
ธุรกิจโคนม ระหว่างหน่วย งานของ ภาครัฐและเอกชน มีส่วนในการเกื้อหนุน ระหว่างกันในด้านใดบ้าง	50	100	50	100	100	100

ผลการศึกษาตามตาราง 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 100 คนที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรมโคนม โดยผู้ตอบแบบสอบถามรู้จัก FTA และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า FTA มีส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนม ทางด้านการธุรกิจโคนมและระหว่างหน่วยงานของ ฟาร์มโชคชัยและ อ.ส.ค มีส่วนในการเกื้อหนุนระหว่างกันในด้านใดบ้าง คิดเป็นร้อยละ 48 คิดเป็นร้อยละ 14 เห็นว่าต้องลดปริมาณโคนม คิดเป็นร้อยละ 34 ระบบการเมืองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กรคิดเป็นร้อยละ 46 โดยผลจากการสัมภาษณ์ เห็นว่า การเมืองส่งผลทางด้านนโยบายในการส่งเสริมทางด้านอุตสาหกรรม ของแต่ละรัฐบาลอาจเปลี่ยนไป ด้านการให้ความช่วยเหลือสังคมในด้านให้ทุนการศึกษาตามโรงเรียนต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 54 สนับสนุนทุนวิจัยแก่มหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 46

ด้านบริษัทฟาร์มโชคชัย เห็นว่า FTA มีส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนมในด้าน ไม่สามารถระบายน้ำนมดิบออกสู่ตลาด คิดเป็นร้อยละ 48 ด้านราคาน้ำนมดิบตกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 14 เห็นว่าต้องลดปริมาณโคนม คิดเป็นร้อยละ 34 ระบบการเมืองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กรคิดเป็นร้อยละ 46 โดยผลจากการสัมภาษณ์ เห็นว่า การเมืองส่งผลทางด้านนโยบายในการส่งเสริมทางด้านอุตสาหกรรม ของแต่ละรัฐบาลอาจเปลี่ยนไป ด้านการให้ความช่วยเหลือสังคมในด้านให้ทุนการศึกษาตามโรงเรียนต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 54 สนับสนุนทุนวิจัยแก่มหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 46

ด้าน อ.ส.ค เห็นว่า FTA ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนมในด้าน ไม่สามารถระบายน้ำนมดิบออกสู่ตลาด คิดเป็นร้อยละ 92 ด้านราคาน้ำนมดิบตกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 2 เห็นว่าต้องลดปริมาณโคนม คิดเป็นร้อยละ 6 ระบบการเมืองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 94 การให้ความช่วยเหลือสังคมในด้านให้ทุนการศึกษาตามโรงเรียนต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 58 สนับสนุนทุนวิจัยแก่มหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 32 และ อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 10

ดังนั้นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกิจการโคนมมากที่สุด คือผลกระทบทางด้าน FTA และ ราคาน้ำมันที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยทางด้านอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการโคนมของทั้งสองกรณี ศึกษา พบว่า

- ภาวะน้ำมันแพงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต ถ้าไรลดลง ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 80 ให้ข้อคิดเห็นสำหรับแนวทางการแก้ปัญหา คือ การให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และ การเพิ่มคุณภาพของสินค้าและการให้บริการ เพื่อเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น
- ภาพรวมของอุตสาหกรรมโคนมของไทยในอนาคต เห็นว่ายังสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ โดยการเน้นการค้าเน้นกิจการให้มีคุณภาพมากขึ้น
- การให้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนยังมีการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอยู่ โดยที่กลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัยได้ให้ความร่วมมือในการรับซื้อน้ำนมดิบจาก องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)

สรุปปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกิจการโคนมในทั้งสององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า FTA มีผลกระทบต่อธุรกิจ โคนม คิดเป็นร้อยละ 100 และปัจจัยทางการเมือง ฟาร์ม

โชคชัยมีความเห็นว่ามีผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ100 อ.ส.ค เห็นว่ามีผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ94 และเห็นว่าไม่ส่งผลกระทบ คิดเป็นร้อยละ3 ส่วนทางด้าน การให้ความช่วยเหลือสังคม ฟาร์มโชคชัย ให้นักเรียนศึกษา คิดเป็นร้อยละ54 ส่วน อ.ส.ค ให้การสนับสนุนที่ คิดเป็นร้อยละ70 และฟาร์มโชคชัยสนับสนุนงานวิจัย คิดเป็นร้อยละ46 อ.ส.ค ให้การสนับสนุนที่ คิดเป็นร้อยละ10 ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรนั้นมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ โคนมนี้มาจากทางด้าน FTA ข้อมูลสนับสนุนที่ได้จากการสัมภาษณ์เห็นว่า ผลกระทบที่ได้รับจาก การทำ FTA คือ

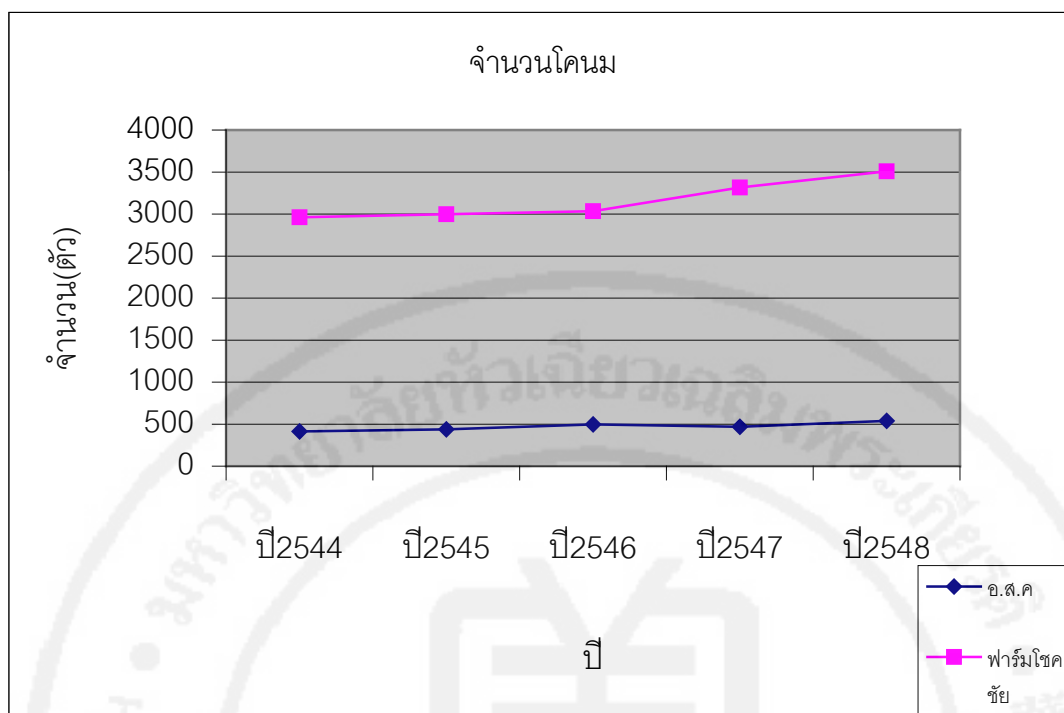
- ผลกระทบทางด้านผลกำไรจากการดำเนินกิจการ เนื่องจากต้นทุนการผลิตของต่างประเทศที่ผลิตนํ้านมดิบมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเนื่องจากมีสภาพอากาศและอาหารที่อุดมสมบูรณ์กว่ามีผลผลิตที่สูงกว่าเมืองร้อนอย่างประเทศไทย ดังนั้นเมื่อมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์ นมมากขึ้นย่อมทำให้ปริมาณนํ้านมดิบในประเทศมีมากขึ้นจนอาจทำให้ราคาตกต่ำในที่สุด
- ผลกระทบต่อเกษตรกรรายย่อยที่ไม่สามารถที่จะแบกรับกับต้นทุนที่สูงขึ้น ทำให้ผลตอบแทนไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ
- กระทบต่ออาชีพพระราชทาน เนื่องจากเกษตรกรไม่สามารถที่จะทำการเลี้ยง โคนมได้ อยู่ในอดีต

ส่วนทางด้าน การให้การสนับสนุนต่อสังคมนั้น จะเห็นได้ว่า อ.ส.ค นั้นมีคะแนนที่สูงกว่า ฟาร์มโชคชัย เนื่องจากเป็นองค์กรที่ต้องให้บริการกับประชาชนเป็นหลัก ทางด้านการให้ความเกื้อหนุนของทั้งสององค์กรนั้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือมีความเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือทางด้านงานวิชาการและการรับซื้อนํ้านมดิบจาก อ.ส.ค ในกรณีที่นํ้านมดิบล้นตลาด ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ ยังเป็นที่ขัดแย้ง เนื่องจากคำตอบที่ได้รับจากผู้บริหารของทางกิจการ ฟาร์มโชคชัย คือไม่ได้มีการรับซื้อ (จึงเป็นข้อสังเกตที่ต้องมีการศึกษาต่อไป)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิและแบบสอบถามที่มีผลต่อผลิตผลและผลกำไรขององค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามพบว่าจำนวน โคนมที่ผลิตได้ ของฟาร์มโชคชัยสูงกว่า อ.ส.ค ถึง 6.5 เท่า เป็นการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตาม แนวคิด McKinsey 7S ของฟาร์มโชคชัยที่มีคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่า อ.ส.ค นั้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการฟาร์มโชคชัย ดังแสดงให้เห็นถึงผลงานทางด้าน การผลิตปริมาณ โคนมในแต่ละปี ดังแสดงตามแผนภูมิที่ 4.1

แผนภูมิที่ 4.1
ปริมาณการเพิ่มของโคนมระหว่าง ฟาร์มโชคชัยและ อ.ส.ค.



ผลทางด้านความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในด้านผลิตผลและผลกำไรของกิจการ จะเห็นได้ว่า ฟาร์มโชคชัยมีความสามารถในการทำกำไรและการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20

สรุปเปรียบเทียบข้อมูล อ.ส.ค และ ฟาร์มโชคชัย ทางด้านผลิตผลและความสามารถในการทำกำไร
ของกิจการ

รายละเอียด	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	แตกต่าง (%)
ผลิตผลขององค์กร(Productivity)			
1. ข้อมูลฝูงโคนม			
1.1 จำนวนโคนม(ตัว)	3,509	539	84.64
1.2 จำนวนโครีดนม(ตัว)	1,429	121	91.53
1.3 ปริมาณน้ำนมดิบ/ตัว/ปี(ก.ก)	5,784.57	4122.23	28.11
1.4 ปริมาณน้ำนมดิบ/ปี(ก.ก)	8,266,147	498,790	93.96
1.5 ข้อมูลสัมภาษณ์ จำนวนลูก โคนมเพศเมีย/ปี(ตัว)(เพศผู้ ฟาร์มไม่เก็บข้อมูล)	600	70	88.33
ความสามารถในการทำกำไรของ องค์กร(Profitability)			
2. ข้อมูลด้านการเงิน			
2.1 ราคาเฉลี่ย น้ำนมดิบ/ก.ก (บาท)	16	10.97	31.44
2.2 ต้นทุน น้ำนมดิบ/ก.ก(บาท)	7.15	7.92	-9.722
2.3 รายได้/แม่โค/ปี(บาท)	121,353.12	45,220.86	62.74
2.4 รายรับรวม(บาท)	130,994,632	6,120,000	95.32

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

รายละเอียด	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	แตกต่าง (%)
<u>อัตราการเติบโตของกิจการ</u> <u>(Business Growth)</u> 3. การดำเนินงานและผลิตภัณฑ์	1.ธุรกิจการเกษตรและปศุสัตว์ 2.ธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ 3.ธุรกิจภัตตาคารสเต็กเฮ้าส์ 4.ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว เชียงเกษตรภายในฟาร์ม 5. โรงงานผลิตนม ปัจจุบันฟาร์มผลิตในแบบ Style Home-made อีम्म!..มิลค์ 6. แคมป์ที่พัก	1. ขยาย ศูนย์รับนมและให้ความช่วยเหลือไปใน 5 ภาค(ตั้งรายละเอียดในบทนำ)	
	- ส่งออกแม่พันธุ์โคนม 500ตัว/ปี	จำหน่ายน้ำเชื้อแม่พันธุ์แก่เกษตรกร	

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

รายละเอียด	ฟาร์มโชคชัย	อ.ส.ค	แตกต่าง (%)
	<u>ผลิตภัณฑ์</u> - นมพาสเจอร์ไรส์ - ไอศกรีมนมสด - โยเกิร์ต - สวนสัตว์ ท่องเที่ยว - ผลิตภัณฑ์เลี้ยง อื่นๆจำหน่าย เช่น ม้า สุนัข	<u>ผลิตภัณฑ์</u> - นมพาสเจอร์ไรส์ - โยเกิร์ต	

จากตารางที่ 4.20 ผลทางด้านผลิตผลขององค์กรนั้น แม่โคนมของฟาร์มโชคชัยหนึ่งตัวสามารถที่จะผลิตน้ำนมดิบได้ 5,784.57 ก.ก ต่อปี สูงกว่า อ.ส.ค ที่แม่โคนมหนึ่งตัวสามารถผลิตน้ำนมดิบได้ 4,122.23 ก.ก ต่อปี และฟาร์มโชคชัยสามารถผลิตลูกโคนมได้เฉลี่ย 600 ตัวต่อปี สูงกว่า อ.ส.ค ที่สามารถผลิตได้ เฉลี่ย 70 ตัวต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่า ฟาร์มโชคชัยนั้นมีความสามารถทางด้านกระบวนการบริหารจัดการทางการผลิตได้ดีกว่า อ.ส.ค

ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร จากตารางที่ 4.20 ฟาร์มโชคชัยสามารถที่จะขายน้ำนมดิบได้ในราคาเฉลี่ย 16 บาทต่อก.ก สูงกว่า อ.ส.ค ที่ขายได้ในราคา 10.97 บาทต่อก.ก ทางด้านต้นทุนการผลิต ฟาร์มโชคชัยมีต้นทุนน้ำนมดิบอยู่ที่ 7.15 บาทต่อก.ก ต่ำกว่า อ.ส.ค ที่มีต้นทุนอยู่ที่ 7.92 บาทต่อก.ก จะเห็นได้ว่า ฟาร์มโชคชัยนั้นมีกำไรจากน้ำนมดิบ 8.85 บาทต่อก.ก สูงกว่า อ.ส.ค ที่มีกำไร 3.05 บาทต่อก.ก แสดงให้เห็นว่า ทางด้านของฟาร์มโชคชัยนั้นมีความสามารถที่สูงกว่าทางด้านขบวนการควบคุมคุณภาพการผลิตน้ำนมดิบได้ดีกว่า อ.ส.ค จึงทำให้สามารถที่จะขายได้ในราคาที่สูงกว่า ส่งผลให้มีรายได้รวมต่อปีสูงถึง 130,994,632 บาท ส่วนทางด้าน อ.ส.ค มีรายได้รวม ต่อปี 6,120,000 บาท

ทางด้านของอัตราการเจริญเติบโตของกิจการนั้น ฟาร์มโชคชัยได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการที่จะขยายสายธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของลูกค้าตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 4.20 ทางด้านอัตราการ

เจริญเติบโตของกิจการ ซึ่งมีความแตกต่างกับ องค์กรของ อ.ศ.ค เป็นอย่างมาก ฟาร์มโชคชัยมีการขยายสายธุรกิจทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดั้งเดิม ถึง 5 ธุรกิจ ในขณะที่ทางด้านของ อ.ศ.ค นั้นไม่ได้มีการขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจด้านอื่น ๆ จึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถทางด้านการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ระหว่าง อ.ศ.ค ในฐานะองค์กรภาครัฐ และ ฟาร์มโชคชัย ในฐานะองค์กรภาคเอกชน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์ม โคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน: กรณีศึกษา - องค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยร่วม หรือแตกต่างที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพหรือค้อยประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา รวมทั้งให้ทราบถึงความ มีหรือไม่มีของปัจจัยอันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างกันในอนาคตที่จะสร้างเสริม ความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งสององค์กรนี้ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้กับธุรกิจโคนมของไทยเพื่อแข่งขันในเวทีการค้าโลกต่อไป ทั้งนี้มีผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ด้วยคือผลงานวิจัยนี้อาจจะสามารถนำไปปรับใช้หรือศึกษาต่อยอด เพื่อพัฒนาองค์กรธุรกิจใน อุตสาหกรรมโคนมทั้งของรัฐและเอกชนอื่น ๆ ต่อไปในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. วิเคราะห์ และ ประเมินผลเชิงเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกระบวนการบริหาร จัดการระหว่างองค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย ตามหลักทฤษฎี McKinsey 7'S และ Balance Scorecard
2. ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมกลยุทธ์การบริหารจัดการของกรณีศึกษา ในด้านผลผลิต และความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อหาปัจจัยร่วมและแตกต่างแห่ง ความสำเร็จขององค์กร
3. นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เพื่อสนับสนุน และ/หรือ เสนอแนะแนวนโยบาย เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ของธุรกิจโค นมในอนาคต

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยหลักทฤษฎี แนวคิด McKinsey 7'S และหลักการบริหาร องค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) นำผลการศึกษาทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมิ จากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบร่วมกับการวิเคราะห์และ ประเมินผลเปรียบเทียบปริมาณผลิตผลและอัตราผลตอบแทน หรือความสามารถในการทำกำไรของ องค์กร เพื่อสรุปหาปัจจัยเกื้อหนุนแห่งความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร และวิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Chi – Square Test และ T – Test และสรุปผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1

ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย คือ ด้าน เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา รายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสององค์กรส่วนมากเป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง ด้าน อ.ส.ค ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31-40ปี เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐ อัตราการลาออกจากงานต่ำ หรือไม่มีเลย ด้านฟาร์มโชคชัยส่วนมากมีอายุระหว่าง 21-30ปี เนื่องจากมีการหมุนเวียนเข้า-ออกของบุคลากรสูงกว่า อ.ส.ค จึงทำให้มีระดับอายุเฉลี่ยที่ต่ำกว่า อ.ส.ค อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบทางด้านสถานภาพสมรส ส่วนมากสมรสแล้ว และระดับการศึกษา ปวส/อนุปริญญา เป็นจำนวนมากที่สุด มีระดับการศึกษา ปริญญาตรี/เทียบเท่า เป็นส่วนน้อย ทางด้านระดับรายได้ อ.ส.ค ส่วนมากมีระดับรายได้ระหว่าง 10,001-20,000บาท ฟาร์มโชคชัยส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี มีตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่าย/วิศวกร และหัวหน้างานระดับต้น

ส่วนที่ 2

2.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S

ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) มีโครงสร้างแบบผสมผสานระหว่างโครงสร้างแบบหน่วยพื้นที่ (Geographic Division Structure) และโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งมองว่าเป็นโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับรูปแบบองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน และเมื่อรวมกับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐในการให้การสนับสนุนเกษตรกรในประเทศ เป็นผลรวมทำให้การบริหารและสายการบังคับบัญชาขาดความคล่องตัว จึงทำให้ อ.ส.ค มีการขยายงานสู่ธุรกิจอื่นได้น้อย และมีการเจริญเติบโตที่เชื่องช้า ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความสามารถในการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน แม้ว่าสไตส์ของผู้บริหารจะให้ความเอื้ออาทร ให้ความดูแล และให้ขวัญกำลังใจกับพนักงานเช่นเดียวกับองค์กรเอกชน (ฟาร์มโชคชัย) ก็ตาม ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย นอกจากนั้นทางด้านบุคลากรและความสามารถของบุคลากร ผลจากการวิจัยพบว่าเป็นปัญหาต่อ อ.ส.ค เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐจึงทำให้มีพนักงานเป็นจำนวนมากและมีอายุงานที่ยาวนานแต่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และนับเป็นภาวะที่ อ.ส.ค ต้องแบกรับอยู่ ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร เห็นได้ว่ามีวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี มีการให้ความเคารพต่อสายการบังคับบัญชาที่

เหนือกว่า ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว ทางด้าน อ.ส.ค จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวนโยบายในการบริหารงาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมในการแข่งขัน มุ่งเน้นเพิ่มผลิตผลและความสามารถในการทำกำไรมากขึ้น โดยเน้นการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งงานตามผลงานมากกว่าระดับอาวุโสเช่นแต่ก่อน ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกระดับเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาฝีมือแรงงานและรับผิดชอบงานในหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม รวมทั้งปรับแนว นโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมจึงจะทำให้ อ.ส.ค สามารถที่จะเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยไม่เป็นภาระให้กับภาครัฐอีกต่อไปในอนาคตได้

ทางด้านของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย เป็นแบบแบ่งตามลักษณะธุรกิจ (SBU: Strategic Business Unit) และในแต่ละ SBU แบ่งเป็นโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) มีการจัดแผนกงานตามผลิตภัณฑ์ (Product Department) มองได้ว่าเป็น โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ที่มีเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และมีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน จึงทำให้ฟาร์มโชคชัยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนด้านกลยุทธ์องค์กรในการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน ด้านระบบการบริหารองค์กรและผู้บริหารองค์กรนั้น ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ เห็นได้จากการตัดสินใจในการขยายสายธุรกิจต่าง ๆ เพิ่มขึ้นและประสบผลสำเร็จ จึงถือได้ว่าเป็นความสามารถทางด้านการบริหารที่มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็วและตรงกับความต้องการของลูกค้า ทางด้านบุคลากรและความสามารถของบุคลากรนั้น ถือได้ว่า ฟาร์มโชคชัยนั้น สามารถที่จะคัดเลือกบุคลากรและ พัฒนาศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถที่จะพัฒนาทางด้านกระบวนการภายในได้อย่างครบวงจร โดย นอกจากนั้นยังมีการประสานความร่วมมือทางด้านงานวิจัยกับสถานศึกษาภายนอกคือ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อการพัฒนางานด้วย เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ช่วยพัฒนาผลิตผลให้กับองค์กรได้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ถือได้ว่าฟาร์มโชคชัยสามารถที่จะทำให้อุบลนครส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน ทำให้ทุ่มเทการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากผู้บริหารที่มีการปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว จนสามารถทำให้กิจการ ประสบผลสำเร็จเช่นในปัจจุบันจากการให้ความร่วมมือของคนในองค์กร

จึงมองได้ว่าประสิทธิภาพในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S ของฟาร์มโชคชัยในฐานะองค์กรเอกชนนั้น มีประสิทธิภาพที่สูงกว่า อ.ส.ค

2.2 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance-Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

พบว่าทางด้านลูกค้า กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยนั้นมีความสามารถในการบริหารด้านการตลาด สามารถให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีดังจะเห็นได้จากข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวที่ให้ความสนใจต่อธุรกิจฟาร์มโชคชัย จนมีผู้เข้าเยี่ยมชมโดยเฉลี่ยถึงปีละ 20,000 คน สูงกว่าทางด้านของ อ.ส.ค. ที่มีผู้เข้าเยี่ยมชมโดยเฉลี่ยเพียงปีละ 6,000 คน ด้านกระบวนการบริหารภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย และองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ในภาพรวมพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับคะแนนเฉลี่ยมุมมองการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการบริหารภายในของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย มีประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ข้อเปรียบเทียบทางด้านกระบวนการบริหารภายในของทั้งสององค์กร คือ ฟาร์มโชคชัย มีต้นทุนเฉลี่ยที่ 7.15 บาท ต่ำกว่า อ.ส.ค. ที่ 7.92 บาท ปริมาณน้ำนมดิบของแม่โคหนึ่งตัวสามารถที่จะให้นมได้สูงกว่าแม่โคของ อ.ส.ค. ดังนั้นจะเห็นว่าฟาร์มโชคชัยมีกระบวนการจัดการภายในที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้สูงกว่า อ.ส.ค. ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยนั้น มีความสามารถที่สูงกว่า อ.ส.ค. ทางด้านการทำวิจัยพัฒนาทางด้านปศุสัตว์ จนสามารถที่จะทำให้ต้นทุนในการผลิตน้ำนมดิบอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า และให้ผลิตผลที่สูงกว่าทางด้าน อ.ส.ค. (ฟาร์มโชคชัย 15 ก.ก/ตัว/วัน อ.ส.ค. 10.12 ก.ก/ตัว/วัน) จึงสรุปว่า ฟาร์มโชคชัยนั้น มีความสามารถทางด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมทางด้านต่าง ๆ ได้ดีกว่าทางด้าน อ.ส.ค. จนส่งผลทำให้มีผลิตผลที่สูงกว่า ทางด้านการเงิน องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.) นั้นยังไม่สามารถที่จะทำการบริหารต้นทุนในการผลิตรวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมทั้งความสามารถทางด้านการกระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น เป็นผลให้ความสามารถในการสร้างผลกำไรโดยรวมของ อ.ส.ค. นั้นต่ำกว่า ฟาร์มโชคชัย (6,120,000 บาท/ปี) ทางด้านของกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมีศักยภาพที่สูงกว่าทางด้านนวัตกรรมและกระบวนการภายใน รวมถึงความสามารถทางด้านการกระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่เกิดปัญหาทางด้านน้ำนมดิบ ส่งผลให้ผลกำไรของฟาร์มโชคชัยอยู่ในอัตราที่สูงกว่า องค์กรของรัฐ (130,994,632 บาท/ปี)

2.3 ความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรม โคนม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รู้จัก เอฟ ที เอ และมีความเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โคนมทำให้ราคาน้ำมันดิบตกต่ำ และส่วนมากเห็นว่าปัญหาการเมือง โดยเฉพาะด้านนโยบายของทางภาครัฐ และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ปัญหาทางด้านราคาน้ำมันแพง ส่วนมากเห็นว่าผลกระทบต่อด้านทุนการผลิตที่ต้องสูงขึ้นทำให้ผลกำไรลดลง และวิธีการในการแก้ไขคือ การประหยัด และ เพิ่มคุณภาพของน้ำมันดิบ ทางด้านการให้ความช่วยเหลือต่อสังคม ส่วนมากเป็นการให้ทุนการศึกษาตาม โรงเรียนต่าง ๆ และทั้งสององค์กรให้การเกื้อหนุนกันทางการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ

2.4 ด้านผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) มีจำนวน โคนม 539 ตัว ในจำนวนนี้แบ่งเป็นแม่โครีดนม 121 ตัว โดยที่แม่โค 1 ตัว สามารถให้น้ำมันดิบเฉลี่ยอยู่ที่ 11.45 ก.ก/วัน สามารถผลิตลูกโคได้เฉลี่ย 70 ตัว/ปี ผลิตผลด้านปริมาณน้ำมันดิบรวม 498,790 ก.ก/ปี จึงสรุปได้ว่าความสามารถทางด้านเพิ่มผลิตผลนั้นยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเมื่อเทียบกับผลผลิตของฟาร์ม โชคชัย ดังเห็นได้จากปริมาณน้ำมันต่อแม่โคหนึ่งตัว ที่มีอัตราต่ำ อีกทั้งทางด้านขนาดของจำนวนฝูง โคนมของ อ.ส.ค. ที่ถือว่ามีความเล็กมากเมื่อเทียบกับขนาดขององค์กร ผลมาจากทางด้านนโยบายที่เป็นการส่งเสริมให้เกษตรกรในการทำอาชีพเลี้ยง โคนม จึงทำให้ อ.ส.ค. ไม่ได้มีการขยายขนาดของจำนวนฝูง โคนมด้วยตนเอง แต่จะเป็นการรับซื้อน้ำมันดิบมาจากเกษตรกรเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้มีการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น ด้านผลกำไรของกิจการ อ.ส.ค. มีต้นทุนน้ำมันดิบเฉลี่ยอยู่ที่ 7.92 บาท/ก.ก และราคาขายเฉลี่ยอยู่ที่ 10.97 บาท/ก.ก ทำให้มีกำไรจากน้ำมันดิบเพียง 3.05 บาท/ก.ก จึงทำให้มีรายรับรวมเฉลี่ยทั้งปีเพียง 6,120,000 บาท

ทางด้าน ฟาร์ม โชคชัยนั้น เห็นได้ว่าจะมีความสามารถทางด้านเพิ่มผลิตผลอยู่ในเกณฑ์ที่สูง โดยมีขนาดของฝูง โคนม ถึง 3,509 ตัว และมีแม่โครีดนม ถึง 1,429 ตัว แม่โค 1 ตัว ให้น้ำมันดิบเฉลี่ย 16 ก.ก/วัน ปริมาณน้ำมันดิบรวมทั้งปีเฉลี่ยถึง 8,266,147 ก.ก/ปี สามารถที่จะผลิตลูกโคได้ ถึง 600 ตัว/ปี ซึ่งทางฟาร์มได้เตรียมไว้เพื่อจำหน่าย 500 ตัว/ปี เห็นได้ว่าทางด้านฟาร์ม โชคชัยในฐานะองค์กรเอกชนนั้น มีอัตราการเพิ่มผลิตผลอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่า อ.ส.ค. ทั้งด้านปริมาณการให้น้ำมันดิบที่สูงของแม่โคแต่ละตัว และการผลิตลูกโคเพื่อจำหน่าย จึงทำให้รายได้จากน้ำมันดิบเฉลี่ยต่อปีสูงถึง 130,994,632 บาท อีกทั้งยังสามารถที่จะเพิ่มรายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับทางการเกษตร โดยเป็นการลงทุนในสินทรัพย์เดิม เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร ดังนั้นจึงทำให้ฟาร์ม โชคชัยมีความสามารถในการเพิ่มผลิตผลและผลกำไรในกิจการได้สูงกว่าองค์กรของภาครัฐ

ส่วนที่ 3 จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของทั้งสององค์กร จากข้อมูลทุติยภูมิและจากการวิจัยตามกรอบทฤษฎีงานวิจัย รวมทั้งผลการวิเคราะห์ทางด้าน ผลผลิตและผลกำไรของทั้งสององค์กรแล้ว สามารถที่จะสรุปผลเพื่อตอบคำถามงานวิจัยได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลว ขององค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) และ กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย มีความเหมือน และ/หรือ แตกต่างกันอย่างใด พบว่าทั้งสององค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 5.1

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่แตกต่างกัน (Key Success Factor)

กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย	องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์และความรวดเร็วในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้การเติบโตของกิจการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว จากอดีตจนถึงปัจจุบัน 2. กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจจากเดิมคือเกษตรและปศุสัตว์ไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น <ol style="list-style-type: none"> 2.1 การท่องเที่ยว แคมป์ที่พัก 2.2 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2.3 ธุรกิจภัตตาคารสเต็กเฮ้าส์ 2.4 ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตรภายในฟาร์ม 2.5 โรงงานผลิตอาหารแปรรูปจากนม เช่น โยเกิร์ต 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเนื่องจากหน่วยงานที่รัฐบาลก่อตั้งขึ้นโดยมีนโยบายในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกร 2. บุคลากรในหน่วยงานมีความมั่นคงเนื่องจากเป็นหน่วยงานในความดูแลของทางภาครัฐเป็นผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานต่ำ นั้นหมายความว่าพนักงานมีขวัญกำลังใจ ทำให้อยู่ในองค์กรได้นาน จึงทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมถึงการดำเนินงานมีความต่อเนื่องไม่ขาดตอน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย	องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)
3. โครงสร้างการบริหารงานแบบแบ่งตามหน่วยธุรกิจ (SBU: Strategic Business Unit Structure) ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุคของการแข่งขัน นอกจากนี้ยังผสมผสานกับโครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินกิจการ	

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จของทั้งสององค์กร จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจาก นโยบายทางธุรกิจที่แตกต่างกัน นั่นคือ ฟาร์มโชคชัยมีนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินการทางธุรกิจที่มุ่งผลกำไรสูงสุดจากการดำเนินงาน มีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า อ.ส.ค ส่วนทางด้าน อ.ส.ค นั้น เป็นองค์กรภาครัฐที่มุ่งให้ความช่วยเหลือเกษตรกรโดยไม่มุ่งหวังกำไร จึงทำให้มีความแตกต่างกันทางด้านกลยุทธ์ และ ปัจจัยแห่งผลสำเร็จของกิจการ ที่นำไปสู่ผลิตผลและผลกำไรของกิจการที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.2

ปัจจัยแห่งความล้มเหลว ที่แตกต่างกัน (Key Failure Factor)

กลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย	องค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)
1. อัตราการเข้า ออก ของบุคลากรสูง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานไม่ต่อเนื่อง และก่อให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้นด้วย ทำให้องค์กรต้องมีต้นทุนในการรับและฝึกอบรมพนักงานใหม่อยู่ตลอดเวลา (แม้ในอีกด้าน	1. ระดับชั้นของการบริหารงานที่มากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานและกระบวนการในการตัดสินใจที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ปรับตัวไม่ทัน

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

กลุ่มบริษัทฟาร์ม โชคชัย	องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค)
หนึ่งจะก่อให้เกิดผลดี คือ โอกาสในการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีความสามารถมากขึ้นก็ตาม)	<p>คู่แข่งชั้น</p> <p>2.บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ผลมาจากการที่เป็นหน่วยงานราชการจึงทำให้พนักงานขาดความตื่นตัวในการทำงานเพราะเห็นว่าถึงมีการแข่งขันกันพัฒนางานให้ดีขึ้นก็ได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน</p> <p>3.ขาดการดำเนินงานแบบมียุทธศาสตร์ เน้นการบริหารงานแบบ Routine Operation มากกว่า Strategic Management.</p>

3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้นเป็นผลมาจากแรงสนับสนุนภายนอกหรือภายในองค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทั้งสององค์กร ได้รับแรงสนับสนุนจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร คือ

- ปัจจัยภายนอกคือ ฟาร์ม โชคชัย มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการทำวิจัยและพัฒนา ร่วมกับมหาวิทยาลัยมหิดล ในการพัฒนาธุรกิจ โคนม สำหรับอ.ส.ค นั้นเป็นองค์กรของภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนด้านความร่วมมือและด้านเงินทุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- ปัจจัยภายในคือ ฟาร์ม โชคชัย เกิดจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการที่จะผลักดันให้กิจกรรมต่างเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทางด้าน อ.ส.ค นั้น เกิดจากความมั่นคงทางด้านบุคลากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐ จึงทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความมั่นคงในการทำงาน จึงไม่มีการลาออก ทำให้

ไม่ต้องเสียต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนด จึงมีความต่อเนื่องไม่ขาดตอน

ปัจจัยแห่งความล้มเหลวมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกคือ

- ปัจจัยภายใน มาจากประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากทั้งสององค์กรประสบปัญหาทางด้านบุคลากรที่ด้อยคุณภาพ กล่าวคือ ฟาร์มโชคชัยประสบปัญหาทางด้านอัตราการลาออกจากงานของพนักงานสูง (High Turn Over Rate) จึงทำให้ต้องมีการรับและฝึกอบรมใหม่ ดังนั้นในช่วงของการเริ่มงานใหม่ของบุคลากรย่อมส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของการดำเนินงาน ส่วนทางด้าน อ.ส.ค นั้นขาดการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการเจริญเติบโตและแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน ทำให้ผลการดำเนินงานด้อยกว่าของภาคเอกชน นอกจากนี้แล้วยังประสบปัญหาทางด้านการทำงานของบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานจึงทำให้องค์กรต้องมีค่าใช้จ่ายในการที่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายแรงงานที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก มาจากผลทาง ด้าน FTA ที่ส่งผลกระทบต่อโดยรวมกับกิจการโคนม ปัญหาทางด้านราคาน้ำมันที่แพงขึ้นทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น และปัญหาผลกระทบจากสภาวะการเมืองที่ยังไม่แน่นอน และ นโยบายสนับสนุนจากทางภาครัฐที่ยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจน

3.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ขององค์กรธุรกิจภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมโคนม

ผลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในด้านของความร่วมมือของหน่วยงานทั้งสองที่มีความเชื่อมโยงกัน (Linkage & Network Co-Operation) พบว่าเป็นการให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การให้ความรู้ทางด้านปศุสัตว์ รวมทั้งทางด้านการให้ความช่วยเหลือในการรับซื้อน้ำนมดิบจากทาง อ.ส.ค อย่างไรก็ตามในด้านการรับซื้อน้ำนมดิบยังเป็นข้อขัดแย้งเนื่องจากฟาร์มโชคชัยยังไม่ได้ยืนยันเป็นที่แน่นอนว่ามี การให้ความช่วยเหลือทางด้านนี้จริง จึงขอตั้งข้อสังเกต และเป็นข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาวิจัยในรายละเอียดอีกครั้งต่อไป

3.4 นโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจโคนมในอนาคต

จากข้อมูลทฤษฎีภูมิและผลจากงานวิจัย ขอเสนอแนะมาตรการรองรับและกลยุทธ์ในอนาคต ดังนี้

3.4.1 ภาครัฐและเอกชนควรมีการร่วมมือกันอย่างจริงจังมากขึ้น โดยเฉพาะความร่วมมือทางด้านงานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ แล้วนำเสนอผลงานเพื่อนำไปปรับใช้ในอุตสาหกรรมโคนม ทั้งในธุรกิจชุมชน โดยเกษตรกรรายย่อย ที่มีลักษณะการเลี้ยงโคในรูปแบบดั้งเดิมในพื้นที่ของ

ตนเองตามระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง ไปจนถึงองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพและปริมาณสูงขึ้น โดยเน้นงานวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

3.4.1.1 วิจัยและพัฒนาทางด้านอาหารที่มีโปรตีนสูง และคุณภาพวัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการเลี้ยง โคมนม (Nutrition) ทำให้โคมีสุขภาพดีสามารถที่จะให้น้ำนมมีปริมาณสูง และมีคุณภาพสูงเทียบเท่ากับคุณภาพนมจากต่างประเทศ เพื่อป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมอาหาร แทนการสั่งซื้อจากต่างประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ ทำให้อุตสาหกรรมอาหารที่ต้องการใช้น้ำนมดิบคุณภาพดีจากต่างประเทศ สามารถพึ่งพาตนเองได้จากวัตถุดิบภายในประเทศ ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง อีกทั้งยังช่วยขยายปริมาณความต้องการน้ำนมที่ผลิตในประเทศให้เพิ่มสูงขึ้น (Increase Local Demand) เป็นการช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร หรือธุรกิจโคนมในประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

3.4.1.2 เน้นการวิจัยและพัฒนาทางด้านสูตรนมผงสำเร็จรูปชนิดต่าง ๆ เพื่อลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยจำเป็นต้องซื้อสูตรนมผงสำหรับเด็กจากประเทศนิวซีแลนด์ เป็นต้น

3.4.2 องค์กรภาครัฐควรเน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มาก และเป็นระบบกว่าในระบบเดิมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน แม้จะเป็นองค์กรเพื่อการบริการประชาชนก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามสถานการณ์ เพื่อการแข่งขันด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะกลยุทธ์การขยายตัวสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมของทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4.3 องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ควรเน้นการพัฒนาศักยภาพของฝีมือแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถในหลาย ๆ ด้านและอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งจัดให้มีนโยบายการให้ค่าตอบแทนที่จูงใจและกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันให้มากกว่าปัจจุบัน โดยการนำเอากลยุทธ์ Profit Sharing มาใช้ในการดำเนินงาน

3.4.4 มาตรการรองรับในอนาคต

3.4.4.1 วิจัยและพัฒนาพันธุ์โคมนมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของไทย

3.4.4.2 ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของสหกรณ์ และการรวมกลุ่ม เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจชุมชนหรือเกษตรกรรายย่อยให้มากขึ้น

3.4.4.3 สร้างระบบบริหารจัดการอุตสาหกรรมนมทั้งระบบให้เป็นเอกภาพ

3.4.4.4 ส่งเสริมการใช้นมดิบในอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกจากอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อขยายความต้องการนํ้านมดิบภายในประเทศให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมโคนมได้

3.4.4.5 องค์กรภาครัฐและเอกชน ต้องติดตามการปฏิบัติของรัฐบาลออสเตรเลีย ภายใต้ข้อตกลง FTA อย่างใกล้ชิด และตอบโต้อย่างรวดเร็วหากมีการฝ่าฝืนข้อตกลง เพื่อรักษาคุณลักษณะความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมนมไทย

3.4.4.6 รัฐบาลต้องมีมาตรการคุ้มครองผู้บริโภคเกี่ยวกับ การนำเสนอสินค้าและบริการของผู้ผลิต ในอุตสาหกรรมโคนมของไทย เพื่อเป็นทั้งการป้องปรามและส่งเสริมผู้ผลิตในอุตสาหกรรม ฯ ให้เร่งพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพเป็นสากลเป็นที่ยอมรับทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ จนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างยั่งยืน

3.4.5 ในอนาคตธุรกิจ โคนมต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการผลิตเพื่อสร้างความแข็งแกร่งในอนาคตและรับมือกับผลกระทบที่มาจาก FTA ดังนี้

3.4.5.1 ลดต้นทุนการผลิต โดยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการฟาร์มให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4.5.2 สร้างระบบผลิต ระบบฟาร์มที่มีมาตรฐาน

3.4.5.3 สร้างมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์

- มีความสะอาด ถูกสุขอนามัย
- มีมาตรฐานสากล พร้อมเพิ่มมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ด้านอื่น ๆ มากขึ้น
- มีความปลอดภัยและสะดวก ในการใช้สำหรับบริโภค

3.4.5.4 สร้างความน่าเชื่อถือ โดยสร้างตราสินค้า (Brand) ที่มีคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ

3.4.5.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ

5.2 อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์ม โคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน : กรณีศึกษา องค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัท ฟาร์มโชคชัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้เห็นถึงภาพรวมของกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จากการประเมินผลการดำเนินงานตามโมเดล Mckinsey 7S และ Balance Scorecard ซึ่งจะพบฟาร์มโชคชัยในฐานะองค์กรเอกชนนั้นสร้างความมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่สูงกว่าองค์กรส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) ในฐานะองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ทั้งสององค์กรยังมีขีดความสามารถหลัก ที่แตกต่างกันไป ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นหากได้มีการนำไปขยายผลทางด้านการปฏิบัติต่อไป เพื่อให้องค์กรธุรกิจนั้น ๆ มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในอนาคตต่อไป

ดังนั้นองค์กรธุรกิจเหล่านั้นจะต้องมีการประสานกระบวนการ หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความเหมาะสม ทั้งทางด้าน โครงสร้างขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ ระบบการบริหารงาน และบุคลากรให้มีความพร้อม และให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไปคือ

1. ข้อมูลทางด้านการให้ความช่วยเหลือทางด้านการรับซื้อน้ำนมดิบจากทางภาครัฐ ข้อมูลที่ได้ยังมีความขัดแย้ง จึงเป็นข้อเสนอแนะให้ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะด้าน ในรายละเอียดอีกครั้ง ในอันดับต่อไป

2. การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าทั้งสององค์กรที่ยังมีปัญหาทางด้านนี้อยู่ อีกทั้งบุคลากรถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ จึงเป็นข้อมูลที่ต้องมีการทำการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

3. เนื่องจากศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เน้นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดทฤษฎี MCKinsey 7S และการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) จึงใคร่ขอเสนอแนะให้มีการทำวิจัยค้นคว้าในครั้งต่อไป ในด้านการวิจัยเชิงเกษตรเกี่ยวกับอาหารสัตว์ (Nutrition) ให้มีคุณภาพเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการเลี้ยงดูโคนม เพื่อเพิ่มผลิตผลน้ำนมดิบให้มีปริมาณมากขึ้นและคุณภาพดีขึ้น โดยเฉพาะในองค์กรส่งเสริมกิจการ โคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค) ที่ผลวิจัยชี้ว่า มีผลิตผลที่ต่ำกว่ากลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัยมาก ซึ่งผลงานวิจัยที่ได้ อาจส่งผลดีต่อธุรกิจ โคนมในประเทศไทย ให้มีความสามารถในการแข่งขันกับโคนมในต่างประเทศได้ นอกจากนั้นแล้วควรมีการศึกษาวิจัย สูตรนมผงสำหรับเด็กหรือนมประเภทต่าง ๆ ด้วยเพื่อลดการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ และพัฒนาความสามารถงานวิจัยในประเทศไทยไปสู่การเป็นผู้ส่งออกทางเทคโนโลยี แทนการเป็นผู้นำเข้าเพียงฝ่ายเดียว

4. เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ใช้เวลาเก็บรวบรวมและวิจัยเพียง 2 เดือน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ก็มีจำกัด เนื่องจากเป็นข้อมูลสำคัญบางส่วนเฉพาะองค์กรที่เป็นความลับ ไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้ ผลงานวิจัยจึงยังไม่สะท้อนภาพที่ชัดเจนลึกซึ้งในทุกแง่มุม จึงใคร่ขอเสนอให้มีการดำเนินการศึกษาในเรื่องนี้ และในขอบเขตกรณีศึกษาที่มากกว่านี้ในเชิงลึกอีกครั้ง ในอันดับต่อไป เพื่อให้ได้ผลงานวิจัยที่ชัดเจนและในทุกแง่มุมมากขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นราศรี ไหววานิชกุล และ ชุศักดิ์ อุดมศรี. (2548). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงมณี โกมารพัต. (2538). ระบบวัดผลคุณภาพเชิงปฏิบัติกลยุทธ์ การประเมินสถานะการแข่งขัน. จุฬาลงกรณ์วารสาร. หน้า 65.
- ดร.พสุ เฉษวรรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performances Indicators. กรุงเทพมหานคร : หน้า 50. หน้า 79-85
- มัลลิกา บุนนาค. (2537). สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). กลยุทธ์การแข่งขัน(Competitive Strategies)พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ , ภาวนา สายชู.(2548). MBA Handbook พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร :
- ผศ.ดร.พัทธ์พวง วัฒนสินธุ์ , ดร.พสุ เฉษวรรินทร์.(2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

งานวิจัย

- กิตติทัช นนทดิษฐ์. (2543). การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)กับธนาคารพาณิชย์เอกชน. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- จักรชัย บุตรศรีคู่ย์. (2544). การวัดผลสำเร็จธุรกิจระบบการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของบริษัท ไทเทเลโฟนแอนท์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- นัยนา เหลี่ยมวานิช. (2544). การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา. ภาคนิพนธ์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุภาวดี ทองจันทร์. (2543). การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการ
โทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่. ภาคนิพนธ์สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. เชียงใหม่:
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

www.kpis-center.com

www.ftathai.com

[www.farmtour@farmchokchai.com](mailto:farmtour@farmchokchai.com)





ภาคผนวก

ผนวก.ก

แบบสอบถาม

เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการฟาร์มโคนม ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน:กรณีศึกษา -องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค) กับกลุ่มบริษัทฟาร์มโชคชัย” (The Comparative Study of the Management Process and Its Operating Performance of the Dairy Farm Business between the Government and Private Sectors : Case Study of Dairy Farm Promotional Organization of Thailand and Chockchai Farm Groups of Company)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยนักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เพื่อประกอบการเรียนวิชา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง(Independent Study) โดยข้อมูลที่ท่านได้กรอกในแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและสำหรับข้อมูลส่วนอื่น ๆ จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการทำวิจัยเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด McKinsey 7S

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยเกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรม โคนม

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกส่วน ตามความคิดเห็นและประสบการณ์ที่เป็นจริง โดยข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน หรือ ผู้บริหารแต่ประการใด โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าช่องคำตอบที่ท่านเห็นว่า เหมาะสมที่สุด
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 21-30 ปี
 3. 31-40 ปี 4. 41ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด 2. สมรส
 3. หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

1. ปวช หรือต่ำกว่า 2. ปวส/อนุปริญญา
 3. ปริญญาตรี/เทียบเท่า 4. สูงกว่าปริญญาตรี

5. เงินเดือนปัจจุบัน

1. ไม่เกิน 10,000 บาท 2. 10,001-20,000 บาท
 3. 20,001-30,000 บาท 4. 30,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1. ต่ำกว่า 1 ปี 2. 1-2 ปี
 3. 3-4 ปี 4. 5 ปี ขึ้นไป

7. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. พนักงาน 2. วิศวกร
 3. หัวหน้างานระดับต้น 4. หัวหน้างานระดับ กลาง/สูง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
ตามแนวคิด McKinsey 7S

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
โครงสร้างองค์กร (Structure)					
1. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความคล่องตัวและ เหมาะสมกับธุรกิจ โคนม					
2. โครงสร้างองค์กรของท่านมีความสอดคล้องต่อ วิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์กร					
3. โครงสร้างองค์กรทำให้ท่านมีความชัดเจนในการ ปฏิบัติงานและสายการบังคับบัญชา					
4. โครงสร้างองค์กรของท่านทำให้การติดต่อ ระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูง					
กลยุทธ์องค์กรของธุรกิจ(Stragey)					
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจในองค์กรของท่าน มีความ ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง					
2. ธุรกิจ โคนมขององค์กรของท่านมีการพัฒนาและ เติบโตอย่างรวดเร็ว					
3. องค์กรของท่านมีการพัฒนาและขยายตัวสู่ธุรกิจ อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
4. กลยุทธ์ที่องค์กรของท่านนำมาใช้ในการดำเนิน ธุรกิจ โคนมเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันใน ปัจจุบัน					
5. องค์กรของท่านมีการคิดค้นและพัฒนารูปแบบ การปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่ เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ					

ตารางส่วนที่ 2 (ต่อ)

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ระบบการบริหารงานขององค์กร(System)					
1. ระบบการบริหารงานในองค์กรของท่านมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
2. นโยบายและแผนงานที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน และเข้าใจง่าย					
3. นโยบายและการบริหารในบริษัทสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					
4. บริษัทมีการชี้แจงถึงทิศทาง สิ่งที่บริษัทต้องการจะเป็นในอนาคตให้ทราบอย่างชัดเจน					
รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร (Management Style)					
1. ผู้บริหารขององค์กรท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล					
2. ผู้บริหารขององค์กรท่านประเมินผลการดำเนินงานโดยการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ					
3. ผู้บริหารองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นรวมทั้งมีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ					
4. ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					

ตารางส่วนที่ 2 (ต่อ)

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
บุคลากร (Staff)					
1. องค์กรของท่านมีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่า เป็นระบบและมีคุณภาพ					
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการวางแผน นโยบายในการฝึกทักษะให้กับพนักงานในองค์กร อย่างชัดเจน					
3. พนักงานได้รับการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมตลอด เวลาที่ทำงานในองค์กร					
4. องค์กรของท่านให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน และสวัสดิการอย่างเหมาะสม					
5. องค์กรของท่านเปิดโอกาสในการเลื่อนลำดับขั้น ตามผลงาน					
ทักษะ ความสามารถของพนักงานในองค์กร(Skills)					
1. พนักงานในองค์กรมีขีด ความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง					
2. องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความชำนาญ เฉพาะด้านจำนวนมาก					
3. พนักงานในองค์กรของท่านมีความเข้าใจใน นโยบายของบริษัทเป็นอย่างดี					
4. พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการคิดค้น พัฒนากระบวนการในการทำงาน(ลดขั้นตอนการ ทำงาน)เป็นอย่างดี					
5. พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการ ศึกษาวิจัยและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดในแต่ ละปีจำนวนมาก					

ตารางส่วนที่ 2 (ต่อ)

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)					
1. ผู้บริหารในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับตนเอง และความใกล้ชิดกับพนักงานทุกระดับ					
2. องค์กรของท่านส่งเสริมกิจกรรม ในการเชื่อม ความสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงาน					
3. ท่านมีความภูมิใจและมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
4. องค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ปฏิบัติต่อพนักงาน ทุกคนเสมือนหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นมุมมองในการปฏิบัติงานในองค์กรตามแบบดุลยภาพ (Balance -Scorecard) ที่มีผลต่อการดำเนินงานในผลิตผลและผลกำไรของกิจการ

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ด้านลูกค้า					
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพ สินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ					
2. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ อย่างสม่ำเสมอและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด อย่างต่อเนื่อง					
3. องค์กรให้ความสำคัญกับการแข่งขันทาง					

ตารางส่วนที่ 3 (ต่อ)

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
การตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ					
4. องค์กรมีกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดอย่างชัดเจน					
5. องค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก					
6. องค์กรมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว					
7. องค์กรมีการแสวงหาลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่าเป็นอย่างดี					
ด้านกระบวนการภายใน					
1. องค์กรมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ อย่างเหมาะสม					
2. องค์กรมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและมีมาตรฐานในการบริหารงานที่สามารถตรวจสอบได้					
3. องค์กรผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างครบถ้วน ถูกต้อง					
4. องค์กรมีการปฏิบัติงานและจัดส่งสินค้าทันเวลา					
5. องค์กรมีกระบวนการให้บริการลูกค้าที่ครอบคลุม					
6. องค์กรมีกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด					
7. องค์กรให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานออกสู่ตลาด					

ตารางส่วนที่ 3 (ต่อ)

รายละเอียด	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้					
1.พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน					
2.พนักงานในองค์กรมีคุณภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน					
3.องค์กรมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับพนักงานขององค์กร					
4.องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร					
5.องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง					
6.องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างจากยี่ห้ออื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้า					
7.องค์กรส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมาย					
ด้านการเงิน					
1.กิจการขององค์กรมีศักยภาพในการทำกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง					
2. องค์กรมีความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและงบประมาณอย่างมีคุณภาพ					
3. องค์กรมีความสามารถในการกระจาย การลงทุนสู่ธุรกิจอื่นๆ					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัย
 เกื้อหนุน ต่ออุตสาหกรรม โคนม

1. ท่านรู้จัก FTA หรือไม่(ถ้าเลือกไม่ทราบ ให้ข้ามไปตอบในข้อ 4)
 1. ทราบ
 2. ไม่ทราบ
2. FTA มีส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนมของท่านหรือไม่ (ถ้าเลือกไม่กระทบ ให้ข้ามไปตอบในข้อ 4)
 1. กระทบ
 2. ไม่กระทบ
3. FTA มีส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนมของท่านในด้านใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)
 1. ไม่สามารถระบายน้ำนมดิบออกสู่ตลาด
 2. ราคาน้ำนมดิบตกต่ำ
 3. ต้องลดปริมาณ โคนม
 4. อื่น ๆ _____
4. ระบบการเมืองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กรของท่านหรือไม่
 1. ส่งผลกระทบ
 2. ไม่ส่งผลกระทบ
5. ถ้าส่งผลกระทบ กระทบในด้านใดบ้าง
 - 5.1 _____
 - 5.2 _____
 - 5.3 _____
6. ภาวะน้ำมันแพงในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อธุรกิจโคนมขององค์กรท่านในด้านใดบ้าง
 - 6.1 _____
 - 6.2 _____
 - 6.3 _____
7. องค์กรของท่านมีวิธีการแก้ไขอย่างไร
 - 7.1 _____
 - 7.2 _____
 - 7.3 _____
8. องค์กรของท่านให้ความช่วยเหลือสังคมในด้านใดบ้าง(เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ)
 1. ให้ทุนการศึกษาตามโรงเรียนต่างๆ
 2. สนับสนุนทุนวิจัย แก่มหาวิทยาลัย
 3. อื่นๆ _____
9. ธุรกิจโคนม ระหว่างหน่วยงานของ ภาครัฐและเอกชน มีส่วนในการเกื้อหนุนระหว่างกันในด้านใดบ้าง
 1. รับซื้อน้ำนมดิบ
 2. แลกเปลี่ยนความรู้ด้านงานวิจัย
 3. อื่นๆ _____

5. การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

- 5.1 Structure ของทั้งสององค์กรเพื่อให้ทราบวาระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีโครงสร้างการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร โครงสร้างนั้น สร้างความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่
- 5.2 Strategy รูปแบบในการจัดวางกลยุทธ์และแผนการในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันอย่างไร
- 5.3 System ของทั้งสององค์กร ระบบการบริหาร จัดการของทั้งสององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างไร ใช้กลยุทธ์ใดหรือมาตรฐานใดหรือไม่อย่างไรในการประเมินองค์กร
- 5.4 Style ทั้งสององค์กรมี Style การบริหารที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ใช้การบริหารเชิงรุก (Proactive) หรือการบริหารเชิงรับ(Reactive)
- 5.5 Staff การจัดหาหรือการวางตัวพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานต่างกันอย่างไร มีแผนการในการวางแผนคนในอนาคตไว้อย่างไร
- 5.6 Skill ชีความสามารถหลักขององค์กร ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
- 5.7 Shared Values วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของทีมงานเป็นอย่างไร(ใช้ร่วมกับแบบสอบถามเดิม)
- 5.8 Vision and Mission มีความชัดเจนต่อเป้าหมายขององค์กรนั้นๆหรือไม่
- 5.9 มีการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต(FTA) ไว้อย่างไรหรือไม่อย่างไร
- 5.10 หลักในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ระบบในการวัดและประเมินประสิทธิภาพขององค์กร
- 5.11 การวางแผนด้านการตลาดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และวิธีการในการประเมินวัดผล
- 5.12 ปริมาณผลผลิตลูกโคและน้ำนมดิบต่อปีรวมถึงผลประกอบการโดยประมาณต่อปีขององค์กร
- 5.13 KSF ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ คืออะไร
- 5.14 วิธีการในการบริหารบุคลากรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดมีอะไรบ้าง
- 5.15 แหล่งที่มาของข้อมูลใหม่ๆในการนำมาปรับใช้ในการบริหารมาจากที่ใด
- 5.16 FTA ส่งผลกระทบต่อฟาร์มโชคชัยหรือไม่อย่างไร
- 5.17 มองภาพรวมผู้ประกอบการโคนม โดยรวมของประเทศอย่างไร
- 5.18 มีให้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนหรือไม่ อย่างไร

6. ประเมินผลประกอบการทางการเงิน

- 6.1 ต้นทุนวัตถุดิบในการดำเนินงานเป็นอย่างไร
- 6.2 ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นอย่างไร
- 6.3 อัตราการเติบโตของผลกำไร เป็นอย่างไร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นาย อวาร์ ถิ่นแสนดี
วัน เดือน ปีเกิด	31 มีนาคม 2514
ที่อยู่	28 หมู่ 8 ต. โนนน้ำเกลี้ยง อ. สหะขันธ์ จ. กาบพลินธุ์
ประวัติการศึกษา	- เทคโนโลยีอุตสาหกรรม (เทคโนโลยีไฟฟ้า) มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี ปี พ.ศ. 2543 -ปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาลัยเทคโนโลยีพระเกียรติ เฉลิมพระเกียรติ ปี พ.ศ 2547
ประวัติการทำงาน	พ.ศ 2535 - 2536 หัวหน้าฝ่ายควบคุมคุณภาพ บริษัท ABB จำกัด พ.ศ. 2537 – ปัจจุบัน หัวหน้าวิศวกร ฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)