

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของ
บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด



นางสาว จารุรัตน์ ตรีระสกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของ
บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม 2556



จารุรัตน์ ติระสพฤกษ์
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์
D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.
คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กภาพสินธุ์
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท จีราดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด
METHOD TO INCREASE ADMINISTRATION WORKS OF JIRADEE CONCRETE
PRODUCT CO., LTD

จารุรัตน์ ติระสทกุล 5550166

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาข้อมูล สภาพปัญหา สาเหตุ และ
แนวทางการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของ บริษัท จีราดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด (2) เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการบริหารงานให้กับบริษัท (3) เพื่อปรับปรุง โครงสร้างองค์กรของบริษัทให้มีความ
ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (4) เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อเป็น
แนวทางในการประกอบอาชีพในอนาคต

ทางคณะผู้จัดทำ ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับทางบริษัท ดังนี้ ด้านการบริหาร
จัดการ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และ ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรให้กับ
ทางบริษัท โดยจากการแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท
จีราดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

คำสำคัญ: ระบบสารสนเทศ / Business Process Re-engineering

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปร่าง	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลบริษัท	2
1.2 รายละเอียดของปัญหา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	5
2.1 แนวคิดการจัดการ โครงสร้างองค์กร	5
2.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)	15
2.3 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis)	16
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)	16
2.5 แนวคิดการบริหารความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)	18
2.6 การวิเคราะห์จัดการ โครงสร้างองค์กรของบริษัท	20
2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบริษัท	20
2.8 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของบริษัท จิรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด	26
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	28
บทที่ 4 แนวทางในการแก้ปัญหา	30
4.1 การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts)	30
4.2 Business Process Reengineering (BPR)	31
บทที่ 5 กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา	33
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้เขียน	37

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด	3
1.2 แสดงผลการดำเนินงานของ บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด ระหว่างปี 2551–2555	3
2.1 แสดงภาพขั้นตอนกระบวนการการจัดโครงสร้างองค์กร	9
2.2 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน	10
2.3 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก	11
2.4 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา	12
2.5 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร	12
2.6 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบสายงานปรัมมิด	13
2.7 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบตามแนวนอน	14
2.8 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบวงกลม	14
2.9 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Five force model	17
3.1 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Casual loop diagram	28
5.1 แสดงภาพโครงสร้างหลังการปรับปรุงของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด	34
5.2 แสดงภาพแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงาน	35

บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย มีการแตกรายธุรกิจอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนช่องทางในการจัดจำหน่ายปูนซีเมนต์ ซึ่งบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จ ได้แก่ ซีแพ็ค (CPAC) อินทรีย์คอนกรีต ทีพีไอคอนกรีต (TPIPL) นำเฮงคอนกรีต บอโรลคอนกรีต (BORAL) โออาร์ซี คอนกรีต และ ชลประทานคอนกรีต เป็นต้น

จากความต้องการคอนกรีตผสมเสร็จที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของโครงการต่างๆ ทั่วประเทศ เช่น โครงการสร้างถนน สนามกอล์ฟ รีสอร์ท อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนางานก่อสร้างไทยให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล ด้วยแนวคิดการกระจายคุณภาพในรูปแบบของระบบแฟรนไชส์ โดยซีแพ็คเป็นผู้ริเริ่มนำระบบแฟรนไชส์เข้ามาใช้ในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ โดยเริ่มจากบริษัทที่มีโครงข่ายกับซีแพ็คในภูมิภาคต่างๆ

จากการขยาย CPAC Franchise (ซีแพ็คแฟรนไชส์) ไปยังภูมิภาคต่างๆ ที่โรงงานซีแพ็คยังไม่สามารถเข้าถึง เป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน เช่น การลงทุนก่อตั้งโรงงาน การขนส่ง เป็นต้น ซึ่งเป็นผลดีต่อบริษัทที่ซื้อสัมปทาน เนื่องจากการขยายฐานผ่านระบบแฟรนไชส์ช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ของซีแพ็คได้ง่ายขึ้น แต่การบริหารจัดการของซีแพ็คแฟรนไชส์เป็นการวางโครงสร้างด้านการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการจัดอบรมพนักงาน ให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยบริษัทสัมปทานต้องมีการวางแผนการจัดการภายในของแต่ละสัมปทานเอง จากการสอบถามเจ้าของสัมปทานพบว่า ปัญหาโดยส่วนใหญ่เกิดจากการจัดการภายในที่ไม่มีการควบคุมที่ดีพอ เช่น ทรัพยากรบุคคลที่จำกัด การจัดการด้านข้อมูล การจัดคิวงาน การวางแผนด้านต้นทุน เป็นต้น หากบริษัทสามารถจัดการโครงสร้างภายใน และ พัฒนาการจัดการข้อมูล จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการวางแผนงานในอนาคต รวมถึงสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.1 ข้อมูลบริษัท

บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2550 เพื่อประกอบกิจการผลิต และค้าผลิตภัณฑ์จากคอนกรีต ปูนซีเมนต์ หรือปูนปลาสเตอร์ เพื่อใช้ในงานก่อสร้างในเขตแ่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี บริษัทสามารถผลิตสินค้าและให้บริการที่ครอบคลุมเขตพื้นที่ในจังหวัดเพชรบุรี และ เขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อประกอบกิจการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูป ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) ที่หลากหลายทั้งสินค้าและบริการอย่างครบวงจร ภายใต้การควบคุมคุณภาพของซีแพค และยังคงเห็นถึงการจัดการด้านระบบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

1.1.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร

“เรามุ่งมั่นพัฒนาองค์กร เพื่อความเป็นผู้นำในด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้างสำเร็จรูปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

1.1.2 พันธกิจขององค์กร

1.2.2.1 เป็นผู้นำในด้านการตลาด สดส่วนการครองตลาด ปริมาณลูกค้า ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมใหม่ๆ

1.2.2.2 มุ่งเน้นความมีคุณภาพทั้งระบบ และปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยได้ทำการศึกษา คอนกรีตผสมเสร็จ ที่เหมาะกับวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมในแต่ละภูมิภาค และการใช้งานแต่ละประเภท

1.2.2.3 ดำเนินการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้มีความหลากหลาย และตอบสนองทุกความต้องการของผู้บริโภค ได้แก่ การจัดส่งคอนกรีต ด้วยรถไมล์เล็กซีแพค และบริการส่งคอนกรีตด้วยระบบสายพานส่งคอนกรีต เป็นต้น

1.2.2.4 มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของสินค้า และบริการ โดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ผ่านทีมงาน CPAC Call Center ที่มุ่งมั่นทำงานด้วยใจ และการให้คำปรึกษาในด้านงานคอนกรีตแบบครบวงจร

1.1.3 โครงสร้างภายในองค์กรของบริษัท

โครงสร้างภายในองค์กรของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด มีการบริหารงาน และการจัดการภายในองค์กรโดยมีกรรมการบริษัทเป็นผู้บริหารงานภาพรวมของบริษัททั้งหมดและมอบหมายงานให้ระดับผู้บริหารรองลงมาตามลำดับ เพื่อทำการวางแผนในด้านต่างๆ แต่ด้วย

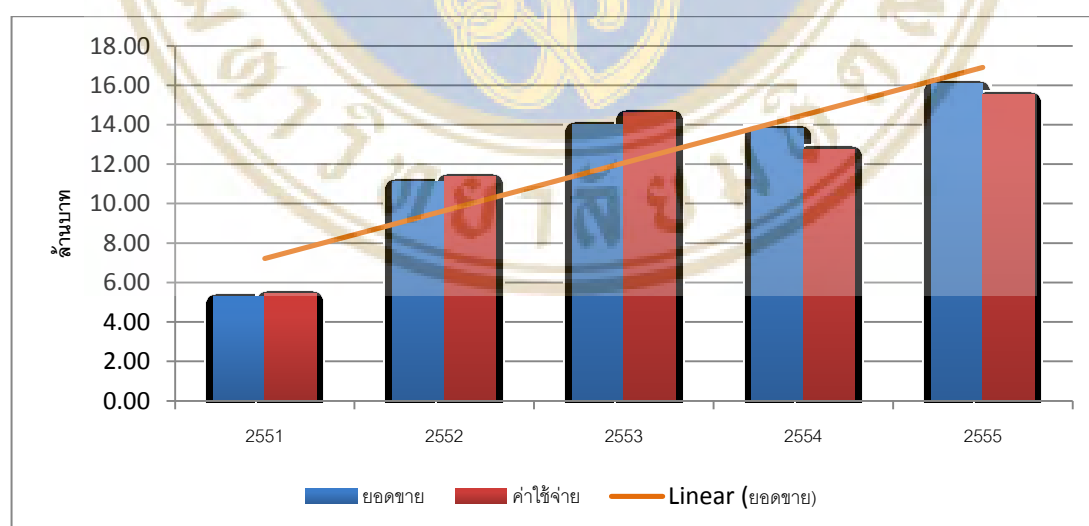
ข้อจำกัดของจำนวนพนักงาน ทำให้การกระจายอำนาจค่อนข้างกระจุกตัว โดยแต่ละส่วนงานมีผู้รับผิดชอบ 1-2 คนเท่านั้น ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างบริษัท จิรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

1.1.4 ผลการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทมีรายได้หลักจากการจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จ โดยลูกค้ารายหลักคือ รัฐบาล สนามกอล์ฟ รีสอร์ท โครงการอสังหาริมทรัพย์ และโครงการอื่นๆ ในเขตพื้นที่ให้บริการ โดยผลประกอบการของบริษัทมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงผลการดำเนินงานของ บริษัท จิรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด ระหว่างปี 2551-2555 ที่มา รายงานประจำปี 2551 - 2555

1.2 รายละเอียดของปัญหา

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องแต่มีปัญหามาจากผลกระทบทางธรรมชาติ และ ปัญหาจากการบริหารจัดการภายในของบริษัท ที่ไม่มีการกระจายความรับผิดชอบของพนักงาน ทำให้ผลประกอบการของบริษัทขึ้นกับพนักงานบางคน โดยสามารถจำแนกปัญหาภายในองค์กร คือ ด้าน โครงสร้างขององค์กร ด้านทรัพยากรที่จำกัด ด้านต้นทุน ด้านการจัดการข้อมูล ด้านการจัดการลูกค้า

สำหรับขอบเขตการศึกษาครั้งนี้จะเป็นในส่วนของการจัดการโครงสร้างภายในที่ไม่มี การกระจายอำนาจ พนักงานมีความรับผิดชอบหลายหน้าที่ ทำให้ควบคุมการปฏิบัติงานได้ยาก ซึ่ง บริษัทมีพนักงานขายเพียง 1 คนแต่มีหน้าที่รับผิดชอบตั้งแต่ติดต่อลูกค้า ติดต่อฝ่ายผลิตโดยตรง และเก็บเงินลูกค้า ทำให้ข้อมูลสำคัญของบริษัท เช่น ข้อมูลลูกค้า ติดอยู่ที่พนักงานขายเพียงคนเดียว

วัตถุประสงค์ในการศึกษาในครั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงป้องกันการเกิดการสูญเสียข้อมูลที่สำคัญของบริษัทในอนาคต อันเกิด จากคู่แข่งทางการค้า หรือ การสูญเสียพนักงานที่เป็นบุคคลหลัก (Key person) ของบริษัท รวมถึง เพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนการลงทุน และ ใช้ในการวิเคราะห์ด้านอื่นๆ ของบริษัทในอนาคต

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด” โดยแนวคิดที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

- แนวคิดการจัดการ โครงสร้างองค์กร
- แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)
- แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)
- แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)
- แนวคิดการบริหารความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

2.1 แนวคิดการจัดการโครงสร้างองค์กร

การจัดองค์กร หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1 แนวคิดเชิงทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ทฤษฎีด้วยกันคือ

2.1.1.1 ทฤษฎีดั้งเดิม (Classical organization theory) แนวความคิดทฤษฎีดั้งเดิม ได้วิวัฒนาการมาจากการปกครองแบบทหารจนถึงปลายศตวรรษที่ 19 ได้นักบริหารสร้างภาพแบบการบริหารในระบบราชการขึ้น คือ แมคกีเบอร์ และการสร้างภาพแบบการบริหาร โดยใช้การจัดการทางวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้” ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้

- การจัดองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ของ แมคกีเบอร์ (Max Weber) ได้เน้นให้เห็นถึงการจัดโครงการที่เป็นระเบียบ สาระสำคัญที่ แมคกีเบอร์ ได้เน้นก็คือ องค์กรแบบราชการในอุดมคตินั้น จุดอ่อนขององค์กรแบบราชการก็คือ การเน้นที่องค์กรโดยละเอียด

- การพิจารณาถึงปัญหาของคน และเชื่อว่าการที่มีโครงสร้างที่รัดกุม แน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรได้

- การจัดองค์กรแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (Frederic Taylor) เป็นการจัดองค์กรแบบนำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์ และแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การศึกษาทางกระบวนการวิทยาศาสตร์ ได้เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคนงาน โดยการใช้การทดลองเป็นเกณฑ์เพื่อหา มาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่คนงานจะถูกพิจารณาว่าต้องการทำงานเพื่อเศรษฐกิจ ด้านเดียว โดยละเลยการศึกษาถึงแรงจูงใจ อารมณ์ และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน เพราะเชื่อว่าเงินตัวเดียวจะล่อใจให้คนทำงานได้ดีที่สุด

2.1.1.2 ทฤษฎีสสมัยใหม่ (Neo-Classical organization theory) ทฤษฎีเป็น ทฤษฎีที่พัฒนามาจากดั้งเดิม ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า “คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่ม ผลผลิตขององค์กร” โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ร่วมกันในองค์กร ถือว่าองค์กร ประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และกลุ่มคนงานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการ กำหนดผลผลิตด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดการ ผลิต กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีนี้ได้เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยได้มีการศึกษาและค้นพบว่าบุคคลแต่ละ คนย่อมมีความแตกต่างกัน ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและ การตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายคนงานย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายโดยได้ สร้างผลผลิตอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ ทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญมากต่อขบวนการมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ Elton Mayo ซึ่งได้ทำการทดลองวิจัยและค้นพบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มการผลิต กลุ่มคนงานจะพยายามสร้างปทัสถานของกลุ่มตน และคนงานจะทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนด มาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง

2.1.1.3 ทฤษฎีสสมัยปัจจุบัน (Modern organization theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่า เป็นการศึกษารูปแบบขององค์กรในปัจจุบัน โดยเน้นที่การวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ (Systems Analysis of Organization) กล่าวคือ นักทฤษฎีได้พิจารณาองค์กรในลักษณะที่เป็น ส่วนรวมทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร การศึกษาว่าองค์กร ในระบบหนึ่งๆ นั้นได้คำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์กรทุกส่วน แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (Input process Output Feedback and Environment) การศึกษาองค์กรใน ภาพระบบได้พยายามที่จะมององค์กรในลักษณะการเคลื่อนไหว (Dynamic) และปรับเข้ากับภาพ แบบองค์กรได้ในทุกสภาวะแวดล้อมทั้งนี้เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์กรในลักษณะ

กระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในลักษณะใหม่ๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์กร คิว.ซี . และการบริหารแบบอนาคตนิยม เป็นต้น

2.1.2 หลักการและกระบวนการการจัดโครงสร้างองค์กร

หลักการจัดองค์กร OSCAR ของ Henri Fayol มาจากคำว่า Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์กรไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR สำหรับรายละเอียดทั้ง 5 คำจะขอก่อว่าไว้ใน “หลักในการจัดองค์กรที่ดี” มีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1) หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวว่า องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม

2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3) หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวว่า การประสานงานกันคือ การหาทางทำให้ทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

4) หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์กรต้องมีอำนาจสูงสุดจากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกคนในองค์กร หลักนี้บางที่เรียกว่า หลักความลาดหล่นของอำนาจ (Scalar Principle) บางที่เรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of command) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบกล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

6) หลักความสมดุล (Balance) จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกันกล่าวคือปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

7) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์กรเพื่อการบริหารงาน ควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ ทำ ๆ หยุด ๆ หรือ ปิด ๆ เปิด ๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้าน คงจะไปไม่รอดแน่

8) หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่ง จะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์กรจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มี เครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

9) หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าควรจะควบคุมดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากเกินไปได้

10) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการจัด องค์กรที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One man one boss"

11) หลักตามลำดับชั้น (Ordering) ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะ ออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออก คำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่ หัวหน้าภาควิชาควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าคณะภาควิชาชั้นสังกัดอยู่ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้ง หัวหน้าคณะวิชานั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการท่างายขวัญและ จิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

12) หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาดี ความความชอบและการเอนตำแหน่งควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับ บัญชาของตนโดยใกล้ชิด และย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณ และ โทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของ เขา และเพื่อเป็นการสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรด้วย

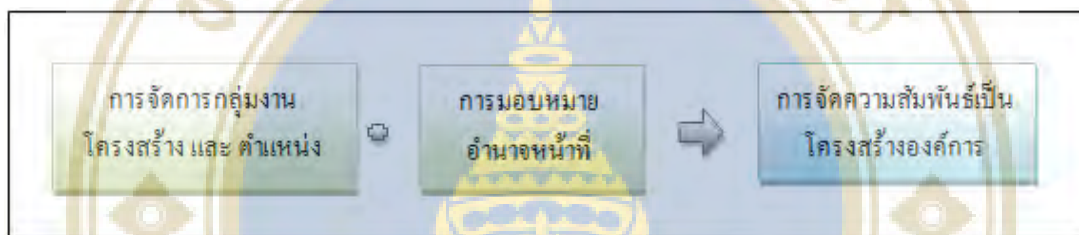
กระบวนการจัดองค์กร (Process of Organizing) ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ชั้น ดังนี้

1) พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณา ตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขึ้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท

โดยมีหลักที่ทำงานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2) ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่

3) จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงภาพขั้นตอนกระบวนการจัดการโครงสร้างองค์กร

2.1.3 ประเภทการจัดโครงสร้างขององค์กร

การจัดโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภทดังนี้

2.1.3.1 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้นๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้นๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง สำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็ก็เป็นเพียงแต่กำหนดนโยบายไว้กว้างๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้

สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย นอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดภาพแบบองค์กรแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์กรภาพแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป แสดงตัวอย่างของโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงภาพ โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน

2.1.3.2 โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึงการจัดภาพแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นขั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแต่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์กรแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลิตของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยภาพแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงภาพโครงสร้างขององค์กรก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงก่อนข้างสะดวก ประการสุดท้าย องค์กรนี้เหมาะสำหรับการจัดภาพแบบองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของ โครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิด

ปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้น บางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูง อาจจะไม่ยอมมอบหมายงาน ให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงภาพ โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก

2.1.3.3 โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญคอยแนะนำ ทำให้องค์กรมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์กรภาพแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการทำงานได้ แสดงตัวอย่างของโครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา

2.1.3.4 โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการบริหารงานลักษณะคณะกรรมการบริหารงานองค์กร โดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ จะช่วยจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคนๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหา และก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อกรณีฉุกเฉินสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระดับคณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

2.1.3.5 โครงสร้างองค์กรงานอนุกร (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก แสดงตัวอย่างของ โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร

2.1.4 แผนโครงสร้างภูมิองค์กร

แผนภูมิองค์กร หรือผังโครงสร้างองค์กร หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับ โครงสร้างองค์กรที่มีการจัดขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่งชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลการจัดการที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผังโครงสร้างองค์กรเป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์กร อำนวยหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ จัดแบ่งประเภทของแผนภูมิองค์กรได้ 2 ประเภท คือ

แผนภูมิหลัก (Master Chart) เป็นแผนภูมิที่แสดงโครงสร้างขององค์กรทั้งหมดขององค์กรว่า มีการแบ่งส่วนงานใหญ่ ออกเป็นกี่หน่วย ที่กอง ก็แผนที่สำคัญ ๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เนื่องจากแผนภูมินี้แสดงสายการบังคับบัญชาลดหลั่นตาลำดับ จึงอาจเรียกได้ว่า “Hierarchical Chart” แบบแผนภูมิหลัก หรือ Master Chart นี้แบ่งออกได้ 3 แบบคือ

แบบสายงานปิรามิด (Conventional Chart) แบบนี้เรียกได้อีกหลายอย่าง เช่น Line or Military เป็นแบบที่จัดภาพคล้ายกองทัพหรืออาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แบบตามแนวตั้ง (Vertical Chart)

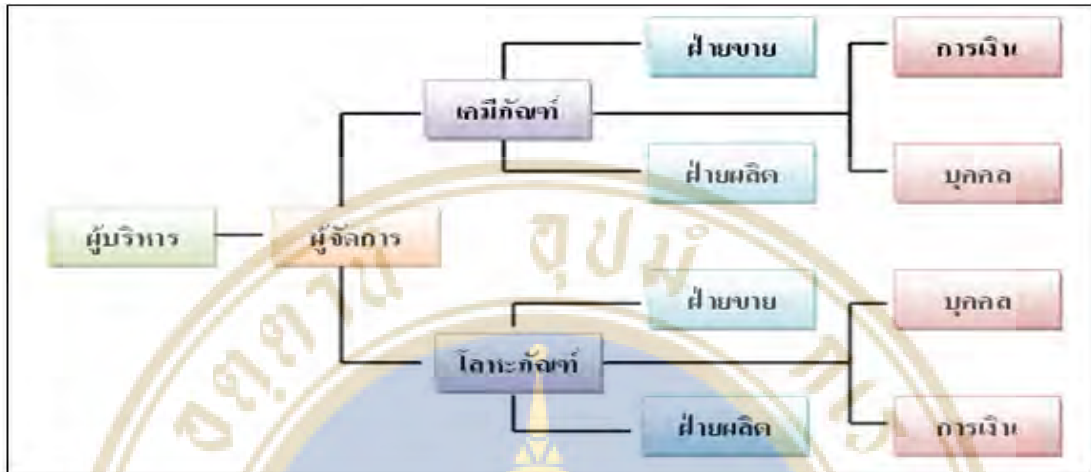
แผนภูมิลักษณะนี้ได้กำหนดให้ตำแหน่งสูงสุด เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการใหญ่อยู่สูงสุด ตำแหน่งรอง ๆ ลงมาก็เขียนไว้ในระดับที่ต่ำลงมาตามลำดับ ดังนั้นจึงมีลักษณะคล้ายภาพปิรามิด ดังนี้ แสดงตัวอย่างของแผนภูมิโครงสร้างองค์กรแบบสายงานปิรามิด ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงภาพ โครงสร้างองค์กรแบบสายงานปิรามิด

แบบตามแนวนอน (Horizontal Chart) หรือแบบซ้ายไปขวา (Left to Right Chart) แบบนี้เป็นลักษณะการเขียนแผนภูมิที่แสดงตำแหน่งสูงสุดไว้ทางซ้ายมือ และหน่วยงานระดับรอง ๆ

เลื่อนออกไปทางขวามือตามลำดับ แสดงตัวอย่างของแผนภูมิโครงสร้างองค์กรแบบตามแนวนอน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบตามแนวนอน

แบบวงกลม (Circular Chart) ลักษณะของแผนภูมินี้แสดงเป็นวงกลมโดยกำหนดตำแหน่งสูงสุดอยู่ตรงกลางและตำแหน่งรองๆ อยู่ในรัศมีที่ห่างออก ตามลำดับ แผนภูมิโครงสร้างองค์กรแบบวงกลม ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรแบบวงกลม

2.2 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

เทคนิคนี้คิดค้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) เป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเพื่อให้แผนนั้นได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่และแก้ปัญหาที่ไม่พึงประสงค์เป็นฐานคิดสำหรับกำหนดแผนงาน โครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

2.2.1 Strengths (S) หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

2.2.2 Weaknesses (W) หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้นสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

2.2.3 Opportunities (O) หมายถึง โอกาส การที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

2.2.4 Threats (T) หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง

การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

2.3 แนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis)

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค (Macro Environment) ด้านโอกาสหรือข้อจำกัด ประกอบด้วย

2.3.1 Political (P) นโยบายของรัฐ การเมือง การปกครอง กฎหมายต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล หรือผลกระทบ ต่อองค์การทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น นโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อกฎหมายที่เกี่ยวกับองค์การเกี่ยวกับภาษี นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ ความสนใจในเรื่องศาสนาและวัฒนธรรม

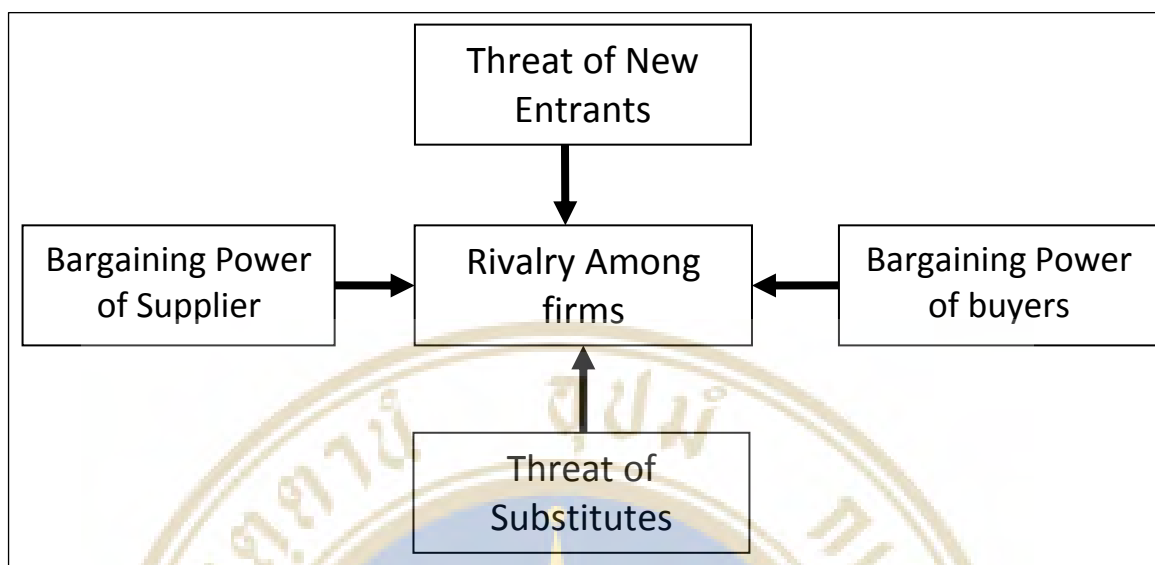
2.3.3 Economic (E) วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพทั้งในระยะสั้น และ ระยะยาว เช่น อัตราดอกเบี้ย ระดับเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน GDP และอื่นๆ การเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม และ แยกแต่ละภาคธุรกิจ

2.3.3 Sociocultural (S) การวิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่ที่มีอิทธิพล แตกต่างกันตามแต่ละประเทศ เช่น ศาสนาหลักของประชากร ทักษะคิดต่อสินค้า หรือบริการจากต่างชาติ ภาษามีผลต่อสินค้าในตลาดหรือไม่ เวลาว่างของ ความใส่ใจสิ่งแวดล้อม อายุขัยของประชากร ระดับการศึกษา สวัสดิการ โครงสร้างประชากร ขนาดครอบครัว

2.3.4 Technological (T) วิเคราะห์ผลกระทบจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอื่นๆ เพื่อ การสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญของโลกาภิวัตน์ การดำเนินการของ องค์การ การใช้ชีวิตในปัจจุบัน เช่น เทคโนโลยีที่มีมาตรการดีที่จะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ถูก ลง ทำให้ลูกค้าหรือองค์การมีนวัตกรรมใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ เทคโนโลยีที่ช่วยในการ สื่อสาร

2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)

คิดค้น โดย Michael E. Porter เป็น Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการของธุรกิจ เพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรา กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา โดยเป็นการ วิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร มี องค์ประกอบ 5 ประการ คือ



ภาพที่ 2.9 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Five force model

2.4.1 Rivalry Among Current Competitors (การแข่งขันของคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน) คือ สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

2.4.2 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของ Supplier) คือ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อออกตรา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

2.4.3 Bargaining Power of Customers (อำนาจต่อรองของลูกค้า) คือ ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่อำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้

โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อ มีต่อองค์กรธุรกิจ ในอุตสาหกรรม

2.4.4 Threat of Substitute Products or Services (ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน) คือ ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะ ที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้ สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยน ผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูง เนื่องจากสามารถตั้งราคา ของสินค้าได้สูงโดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่ สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

2.4.5 Threat of New Entrance (ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันใหม่) คือ องค์กรธุรกิจอื่นที่ใน ขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถ และ แนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดย ปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่เข้ามาใน อุตสาหกรรม เนื่องจาก องค์กรใหม่ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการ แข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้น ในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัว อย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้า และบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2.5 แนวคิดการบริหารความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

Richard Boyatzis ได้ให้ความหมายของ “ความสามารถหลัก” หมายถึง ลักษณะที่ แตกต่างโดดเด่นเหนือธรรมดา โดยลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ แรงบัลดาลใจ ลักษณะหรือ ภาวะพิเศษ ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่างๆ เป็นต้น (The Competent Manager, 1982)

The Core Competence คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณลักษณะส่วน บุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่ง

เกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ประเภทของ Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2) **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency)** คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของการไฟฟ้านครหลวง การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3) **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency หรือ Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

2.6 การวิเคราะห์จัดการโครงสร้างองค์กรของ บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

การจัดการ โครงสร้างองค์กรของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด เป็นจัดโครงสร้างตามหน้าที่หลักของพนักงาน (Functional Organization Structure) ทำให้บริษัทได้คนที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแล รับผิดชอบงานในแต่ละส่วนงาน และเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย นอกจากนั้นการบริหารงานในแบบนี้ยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน จึงช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการ และ ลดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน แต่การจัดโครงสร้างตามหน้าที่การงานหลักของบริษัทฯ นั้น ไม่มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดการท้งานเกินขอบเขตหน้าที่หลักในบางส่วนงาน และ ไม่มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ เช่น ส่วนงานขาย มีพนักงานเพียง 1 คน แต่มีความรับผิดชอบตั้งแต่ การติดต่อลูกค้า ประสานงานฝ่ายผลิตในการจัดคิวงาน และ ประสานงานกับฝ่ายการเงิน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบของส่วนงานขาย ทำให้พนักงานขายมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทได้สูง เนื่องจากเป็นพนักงานคนเดียวในบริษัทที่มีข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่งทำให้ฝ่ายบริหารควบคุมการปฏิบัติงานได้ยาก และ อาจเกิดความเสียหายกับบริษัทได้ในอนาคต หากพนักงานลาออก หรือ ย้ายไปอยู่บริษัทคู่แข่ง

2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

2.7.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ผลการวิเคราะห์นี้ผู้ศึกษาสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ได้ดังนี้

2.7.1.1 Strengths (S)

- เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์ปูนผสมเสร็จ ในเขตแก่งกระจาน จังหวัดเพชรบุรี
- บริษัทมีธุรกิจเครือข่ายเกี่ยวกับวัตถุดิบก่อสร้างในเขตจังหวัดเพชรบุรี และ โครงการบ้านจัดสรร ในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

- มีสินค้า และ เทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักภายใต้ตราสินค้า และมาตรฐานของ ซีแพค (CPAC) เป็นมาตรฐานในการสร้างความมั่นใจต่อลูกค้าว่าจะได้รับความพึงพอใจ และ ประทับใจในสินค้า บริการของบริษัทฯ

2.7.1.2 Weaknesses (W)

- ราคาสินค้าค่อนข้างสูง เนื่องจาก บริษัทมีต้นทุนในการผลิตสูงจากการเป็นแฟรนไชส์ของซีแพค ทำให้ราคาสินค้าสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งบางราย

- บริษัทมีนโยบายเก็บเงินลูกค้าก่อนส่งมอบงาน ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงในการกำหนดเวลาส่งมอบงาน

- บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัด ทำให้ไม่มีการกระจายความรับผิดชอบ

2.7.1.3 Opportunities (O)

- สภาพเศรษฐกิจดีขึ้น ทำให้ยอดขายมีแนวโน้มสูงขึ้น

- ภาพรวมตลาดคอนกรีต มีแนวโน้มการขยายตัวที่สูงขึ้น

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

- ความต้องการใช้คอนกรีตภายในประเทศ โดยรวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ตามการขยายการลงทุนของภาครัฐและเอกชน

2.7.1.4 Threats (T)

- อัตราคู่แข่งเพิ่มขึ้นเพิ่มมากขึ้น

- น้ำมันมีราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

- ความไม่แน่นอนทางการเมือง

- การแข่งขันด้านราคาสินค้าของคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จะเห็นได้ว่าธุรกิจปูนซีเมนต์ผสมเสร็จมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และ การสนับสนุนจากภาครัฐบาล รวมถึงการแข่งขันด้านราคาเพื่อขยายฐานลูกค้า แต่ปัญหาส่วนใหญ่ของบริษัทเกิดจากปัญหาการจัดการภายในเป็นหลัก

2.7.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST Analysis)

2.7.2.1 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างถูกผลกระทบจากปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย แบ่งออกได้เป็นสามหัวข้อใหญ่ คือ สถานการณ์ทางการเมือง การออกนโยบายของรัฐบาลและ ประเด็นเรื่องกฎหมาย

ประเด็นสถานการณ์ทางการเมือง ยกตัวอย่างเช่น เหตุการณ์เกี่ยวกับ เสถียรภาพของรัฐบาล เหตุการณ์ความไม่สงบ การชุมนุมประท้วงของประชาชน การเดินขบวน การ กระทบกระทั่งระหว่างรัฐบาล และผู้ร่วมชุมนุม การเคลื่อนไหวทางการเมืองของกลุ่มต่างๆ เหตุการณ์ที่ระบุดึงความมั่นคงของรัฐบาลที่มีแนวโน้มที่จะอยู่ครบวาระ จำนวนสัดส่วนของสมาชิก แต่ละพรรคในสภาผู้แทนราษฎรฝ่ายรัฐบาล การอภิปรายไม่ไว้วางใจ การเปลี่ยนฝ่ายทางการเมือง ของนักการเมือง การขัดผลประโยชน์ ข้าราชการ ประเด็นทั้งหมดที่อาจสื่อถึงอาจจะมีการ เปลี่ยนแปลงรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งสถานการณ์ไม่คงที่ทั้งหมดนี้ กระทบถึงการตัดสินใจ ในการลงทุนทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีผลต่อจำนวนโครงการก่อสร้างในตลาด กระทบต่อ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ประเด็นการออกนโยบายของรัฐบาล เช่นการที่รัฐบาลอนุมัติงบประมาณ เพื่อโครงการก่อสร้างต่างๆ เช่น ถนน เขื่อน สนามบิน ทางด่วน รถไฟฟ้า โครงการขนาดใหญ่ เป็นต้น จะเห็นว่าส่งผลโดยตรงถึงผู้รับเหมารายใหญ่ และรวมถึงรายย่อยที่จะรับงานต่อเนื่องจากราย ใหญ่ ประเด็นนี้ รวมถึงนโยบายด้านการเงิน ส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาล การที่รัฐบาลออก นโยบายมาตรการเพื่อช่วยผู้ประกอบการธุรกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย ภาษีนำเข้าวัสดุ ค่าธรรมเนียมการโอน กรรมสิทธิ์หรือสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น นโยบายและมาตรการดังกล่าวส่วนใหญ่จะช่วยในเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการธุรกิจทั่วไป และผู้ค้า วัสดุ จะส่งผลต่อเนื่องถึงผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างในเรื่อง โอกาส และต้นทุน

ประเด็นเรื่องกฎหมาย ยกตัวอย่างที่สำคัญเช่น กฎหมายความปลอดภัย กฎหมายสิ่งแวดล้อม ส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของผู้รับเหมาก่อสร้าง เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามอย่าง หลีกเลียงไม่ได้

2.7.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

สถานการณ์ราคาวัสดุก่อสร้าง ส่วนใหญ่ราคาวัสดุก่อสร้างจะมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การก่อสร้างในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็น โครงสร้างแบบคอนกรีตเสริมเหล็ก ดังนั้นวัสดุสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจคือ ปูนซีเมนต์ และเหล็ก ในส่วนปูนซีเมนต์ซึ่งสามารถ ผลิตได้เองในประเทศแนวโน้มการเพิ่มขึ้น และการแกว่งของราคาในแต่ละปีจะไม่รุนแรงเท่ากับ เหล็กซึ่งไม่สามารถผลิตได้เองในประเทศ อุตสาหกรรมเหล็กต้นน้ำของประเทศไทยยังต้องพึ่งการ

นำเข้าจากต่างประเทศโดยที่สำคัญคือ ประเทศจีน การเพิ่มขึ้น และการแกว่งของราคาจะมีสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา การที่เหล็กขึ้นราคาประมาณเท่าตัวในช่วงเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างบางส่วนประสบปัญหาด้านการเงิน สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ลักษณะการทำสัญญารับเหมาก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นลักษณะจ้างเหมาที่ตกลงราคาก่อนที่จะเริ่มงาน หากราคาวัสดุปรับขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ผู้รับเหมาจะเป็นผู้รับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หากราคาลงจะเป็นผลดี แต่หากราคาขึ้นจะเป็นผลเสียต่อผู้รับเหมา รวมถึงคู่ค้าที่เกี่ยวข้องอาจเกิดความเสียหายจากการผัดนัดชำระค่าแรงงาน

สถานการณ์เกี่ยวกับทางการเงิน ปัจจุบันในกลุ่มนี้ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน เงินตรา เป็นต้น โครงการก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีมูลค่าสูง การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จะส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมาก่อสร้างที่อาศัยเงินกู้มาทำธุรกิจ และเจ้าของโครงการที่ต้องการลงทุน รวมถึงผลผู้จำหน่ายวัสดุคืบให้โครงการด้วย ในช่วงที่อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มที่ลดลงจะส่งผลดีต่อผู้ประกอบการ ผู้รับเหมาที่มีศักยภาพทางการเงินสูงมีจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางเศรษฐกิจเหล่านี้น้อยกว่า ทำให้สามารถต่อรองราคาจากการซื้อวัสดุก่อสร้างในปริมาณมาก สามารถทำสัญญาตกลงราคากับผู้จำหน่ายวัสดุในระยะยาวได้ (ประกันราคา) เป็นต้น นอกจากนี้ผลกระทบจากอัตราเงินเฟ้อและดัชนีอื่นๆ ยังน้อยลงอีกด้วย สำหรับผู้รับเหมาที่ยังต้องอาศัยเงินกู้ในการทำธุรกิจ รวมถึงคู่ค้าที่เกี่ยวข้องจึงควรสังเกตแนวโน้มดัชนีทางเศรษฐกิจอย่างระมัดระวัง

2.7.2.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ วัสดุก่อสร้างใหม่ อุปกรณ์ก่อสร้างที่ทันสมัย เช่น ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป(Precast) คอนกรีตผสมเสร็จ บั้มพ์คอนกรีต คอนกรีตมวลเบา อิฐมวลเบา ปูนซีเมนต์ก่อฉาบสำเร็จรูป เป็นต้น ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาเทคโนโลยีเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในงานก่อสร้างมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลดีต่อผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างทั้งในด้านการลดต้นทุน การเพิ่มความรวดเร็วในการก่อสร้าง คุณภาพงานสูงขึ้น และทำให้สร้างสรรค์งานได้หลากหลาย นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนในการบริหารจัดการได้ถูกนำมาใช้อย่างมาก ในปัจจุบันสามารถเพิ่มความแม่นยำในการควบคุมงาน และช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เป็นสิ่งที่ดี

2.7.2.4 ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจก่อสร้าง ได้แก่ ความนิยมลักษณะของสิ่งก่อสร้าง ความสวยงาม หากเป็นสิ่งก่อสร้างประเภทสาธารณูปโภค เช่น ถนนจะไม่มีปัจจัยนี้

มาเกี่ยวข้อง หากเป็นอาคารเชิงธุรกิจ เช่น อาคารโรงงานผลกระทบน้อย แต่หากเป็นอาคารสำนักงาน อาคารสรรพสินค้า อาคารพักอาศัย คอนโดมิเนียม บ้านเดี่ยว ลักษณะของสิ่งก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมาก่อสร้างในเชิงความยากง่ายในการทำงาน แนวโน้มจะพัฒนาไปในแนวทางใดขึ้นอยู่กับ ความต้องการของผู้อยู่อาศัย เจ้าของโครงการประกอบกับแนวทางการออกแบบของสถาปนิก ในปัจจุบัน อาคารพักอาศัยตลอดจนอาคารพาณิชย์มีแนวโน้มจะถูกออกแบบให้เป็นลักษณะทันสมัยมากขึ้น เช่นมีทางเข้าที่โอโถง การออกแบบคูเรียบ ทางเดินกว้าง อาศัยการตัดของเส้นเพื่อขับให้อาคารดูเด่น ใช้วัสดุสมัยใหม่เพื่อการตกแต่ง เป็นต้น ผู้ประกอบการควรตามแนวทางการออกแบบและวัสดุสมัยใหม่เหล่านี้ให้ทันเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านตามกรอบ PEST Analysis ส่วนส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ดังนั้น บริษัทฯจึงควรศึกษา สังเกตการเปลี่ยนแปลง และวิเคราะห์แนวโน้ม ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและสังคมอย่างรอบคอบ เพื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขัน

2.7.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model)

2.7.3.1 Rivalry Among Current Competitors (การแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน) ปัจจุบันการแข่งขันกันในตลาดธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ผสมเสร็จมีความเข้มข้นทางการแข่งขันที่รุนแรง แต่ด้วยความที่บริษัทฯเป็นแฟรนไชส์ของซีแพค ที่มีการพัฒนาสินค้าและเทคโนโลยีตลอดเวลา ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าสูง โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ เช่น โครงการของรัฐบาล โครงการบ้านจัดสรร เป็นต้น รวมถึงการผู้นำทางด้านธุรกิจผลิตภัณฑ์ปูนผสมเสร็จในเขตแ่งกระงาน จังหวัดเพชรบุรี และ เขตหัวหิน ทำให้บริษัทฯมีความได้เปรียบในการแข่งขันค่อนข้างสูง แต่อาจเสียเปรียบหากลูกค้ารายเล็กที่ต้องการเน้นราคาถูกเป็นหลัก จึงส่งผลป็นกลางต่อบริษัทฯ ในด้านการแข่งขันกันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.7.3.2 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของ Supplier)

จากการที่บริษัทฯ เป็นแฟรนไชส์ของซีแพค ซึ่งมีมาตรฐานในการผลิต และราคา ที่มีการสัญญาชัดเจน ทำให้บริษัทฯ ไม่มีอำนาจการต่อรองของผู้ขาย เนื่องจากผู้ขายได้มีการกำหนดราคาไว้แล้ว จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ในด้านอำนาจต่อรองของ Supplier

2.7.3.3 Bargaining Power of Customers (อำนาจต่อรองของลูกค้า) ในธุรกิจปูนซีเมนต์ผสมเสร็จค่อนข้างมีการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง เนื่องจากประเภทสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก รวมถึงบริษัทฯ เป็นบริษัทแฟรนไชส์ของซีแพคทำให้มีต้นทุนการผลิตที่ สูงกว่าคู่แข่ง และนโยบายของบริษัทฯ ที่ไม่มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าใหม่ หรือ ลูกค้ารายย่อย ทำให้ ลูกค้าต้องชำระเงินก่อนส่งมอบงาน ซึ่งจากปัจจัยทั้งสองนี้ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง ทั้ง ในด้านการหันไปใช้บริการของบริษัทคู่แข่งที่มีราคาถูกลงกว่า และ ลูกค้าสามารถต่อรองการจัดการคิ วงานได้สูง จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ในด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า

2.7.3.4 Threat of Substitute Products or Services (แรงคุกคามจากสินค้า ทดแทน) ด้านวัสดุทดแทนปูนซีเมนต์ ยังไม่มีวัสดุอื่นทดแทนได้ เช่น โครงการเทพื้นก่อนขึ้นงาน สร้าง ดังนั้นการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพตรงตาม คุณสมบัติเฉพาะ และระยะเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ จึงส่งผลให้แรงจากการคุกคามของสินค้า หรือบริการทดแทนเป็นผลบวกต่อบริษัทฯ

2.7.3.5 Threat of New Entrance (แรงคุกคามจากผู้แข่งขันใหม่) ธุรกิจ อุตสาหกรรมซีเมนต์ผสมเสร็จเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จากการลงทุนก่อสร้าง โรงงาน ค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนการผลิต รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ทำให้การผู้ที่ต้องการเข้า มาลงทุนในธุรกิจนี้ต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ต้องอาศัยประสบการณ์ด้านธุรกิจก่อสร้าง และ ความเชี่ยวชาญในการผลิต รวมถึงสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า หน่วยงานราชการ และผู้รับเหมา จึงทำให้ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันใหม่นี้เป็นผลบวกกับบริษัทฯ

ปัจจุบันสถานการณ์ด้านการแข่งขันอุตสาหกรรมการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จเริ่ม ขยายตัวมากในช่วงที่ผ่านมาที่มีผู้ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จรายใหม่เกิดขึ้นมาหลายราย ทั้งที่เป็นตัวแทน ของบริษัทปูนซีเมนต์และผู้ประกอบการที่ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ ทำให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างสูง ในช่วงที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวขึ้นนั้น ในเขตจังหวัดเพชรบุรี และ เมืองหัวหิน มีการก่อสร้างอาคาร สูงและโครงการหมู่บ้านจัดสรร โรงงาน เป็นจำนวนมาก ทำให้ผลตอบแทนจากธุรกิจคอนกรีต ผสมเสร็จเป็นที่น่าพอใจ ยอดขายสูง ลูกค้ามีจำนวนมากและต่อเนื่องดังนั้นจึงทำให้แต่ละบริษัทนำ กลยุทธ์ทางการตลาดมาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองตาม ความต้องการของลูกค้า กระแสความนิยมในการก่อสร้างอาคารโดยใช้ระบบโครงสร้างสำเร็จรูป ใน ปัจจุบันได้รับความนิยมมากขึ้นตามภาวะความเร่งด่วนและความต้องการใช้ประโยชน์อาคาร ทั้งจาก เจ้าของอาคารและเจ้าของโครงการบ้านจัดสรร ที่ตอบสนองแนวคิดบ้านสร้างเสร็จก่อนขาย ดังนั้น

แต่ละโครงการจึงสรรหาเทคนิคด้านต่างๆ มาเสริมให้การก่อสร้างมีความรวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพของงานที่จะต้องไม่ลดลง รวมทั้งต้องใช้แรงงาน และระยะเวลาในการก่อสร้างที่น้อยลง

ธุรกิจการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จเริ่มมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยมีการนำเอากลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ามาใช้สินค้าและบริการ โดยแต่ละบริษัทจะมีการตลาดที่แตกต่างกันออก ซึ่งมุ่งหวังที่จะครองส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากที่สุดและเพิ่มยอดขายของตัวเอง

2.8 การวิเคราะห์ความสามารถหลักของ บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

ความสามารถหลักของบริษัท คือ การให้คอนกรีตผสมเสร็จ ภายใต้ ตรา สินค้า “CPAC” ที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ ISO 9001 , ISO 14001 , มอก. 18001 , ISO/IEC 17025 และ มอก. 213-2552 โดยมีปรับปรุงสินค้าและบริการ อย่างต่อเนื่อง โดยได้ทำการศึกษา คอนกรีตผสมเสร็จ ที่เหมาะกับวัตถุดิบ สภาพแวดล้อมในแต่ละภูมิภาค และการใช้งานแต่ละประเภท

โดยสรุปจากการวิเคราะห์การจัดการโครงสร้างองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (Five Forces Model) แนวคิดการบริหารความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ผสมเสร็จ ของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด จะเห็นได้ว่าธุรกิจปูนซีเมนต์ผสมเสร็จมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการสนับสนุนจากภาครัฐบาล รวมถึงการแข่งขันด้านราคาเพื่อขยายฐานลูกค้า แต่ปัญหาส่วนใหญ่ของบริษัทเกิดจากปัญหาการจัดการภายในเป็นหลัก และ จากการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร พบว่าไม่มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดการทำงานเกินขอบเขตหน้าที่หลักในบางส่วนงาน และ ไม่มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ เช่น ส่วนงานขาย มีพนักงานเพียง 1 คน แต่มีความรับผิดชอบตั้งแต่ การติดต่อลูกค้า ประสานงานฝ่ายผลิตในการจัดคิวงาน และ ประสานงานกับฝ่ายการเงิน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบของส่วนงานขาย ทำให้พนักงานขายมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทได้สูง เนื่องจากเป็นพนักงานคนเดียวในบริษัทที่มีข้อมูลที่สำคัญของบริษัท เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่งทำให้ฝ่ายบริหารควบคุมการปฏิบัติงานได้ยาก และ อาจเกิดความเสียหายกับบริษัทได้ในอนาคต หากพนักงานลาออก หรือ ย้ายไปอยู่บริษัทคู่แข่ง ดังนั้นควรพัฒนาระบบงานภายในของบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ทำงานของพนักงาน และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น พนักงานขายลาออก ซึ่งจะ
ช่วยเพิ่ม โอกาสแก่บริษัทในการวิเคราะห์ข้อมูลการบริการของลูกค้า ปริมาณงาน และช่วย
จัดการงานให้รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงช่วยสนับสนุนแผนการลงทุนในอนาคตของบริษัทฯ

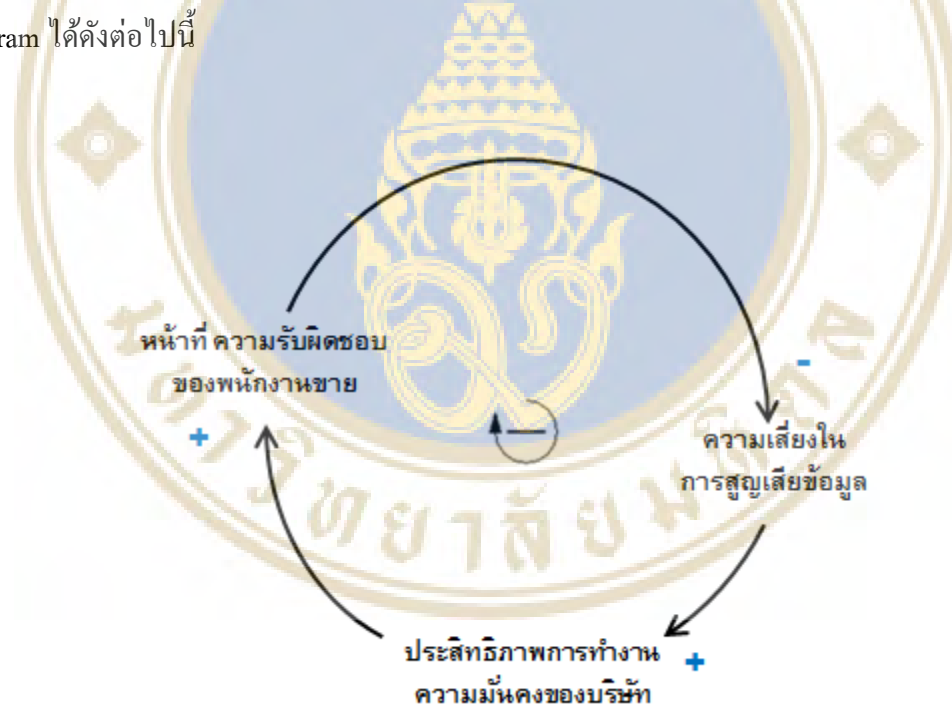


บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการศึกษา “การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท จีดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด” ทางผู้ศึกษาได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปแบบของ Casual Loop Diagram

โดยสำหรับ Casual Loop Diagram เป็นโครงสร้างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ทำให้เห็นภาพรวมของปัญหา และจุดที่สามารถแก้ไขให้เกิดปัญหาลดลงและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา สามารถสร้าง Casual Loop Diagram ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงภาพประกอบการวิเคราะห์ Casual loop diagram

จากภาพที่ 3.1 แสดงถึงอำนาจความรับผิดชอบของพนักงานขายที่สูง ทำให้อาจเกิดความเสี่ยงกับบริษัทในอนาคต เช่น เกิดข้อมูลสำคัญรั่วไหลไปยังบริษัทคู่แข่ง หรือ พนักงานขายย้ายไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง และ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานขายทำได้ยาก เนื่องจาก

พนักงานขายมีอำนาจค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นพนักงานคนเดียวในบริษัทที่เก็บข้อมูลสำคัญ เช่น ข้อมูลลูกค้า ปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละราย เป็นต้น และจากการที่ทั้งบริษัทมีพนักงานขายเพียงคนเดียว ทำให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทันที



บทที่ 4

แนวทางในการแก้ปัญหา

สำหรับการศึกษา “การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด” ได้พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้อาจเสียลูกค้าในอนาคตเกิดจากการที่บริษัทมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้ตรวจสอบได้ยาก โดยกลยุทธ์ที่แนะนำเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ การปรับโครงสร้างองค์กร (Re Organization) และ Business Process Reengineering (BPR)

4.1 การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts)

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด นั้น ได้คำนึงถึงกระบวนการตามหลักแนวคิดการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว และหลักอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยหลักแนวคิดการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวจะทำให้การประสานงานต่างๆ ขององค์กรสะดวกและง่าย เมื่อกำหนดให้ทุกคนในองค์กรขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันปัญหาการสั่งงานซ้ำซ้อน ความสับสน ความอึดอัด การไม่ประสานงานกัน และเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น และสามารถรองรับการปรับปรุงการขยายตัวทางธุรกิจบริษัทฯ ซึ่งการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ได้มีการจัดตำแหน่งงาน และจัดฝ่ายงานตามแผนกให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายขนส่ง

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรจะสามารถทำให้บริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด มีการบริหารงานที่ง่ายขึ้นและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานซ้ำซ้อนกัน ตำแหน่งงาน มีความชัดเจน สายการบังคับบัญชามีความเป็นระบบมากขึ้น

4.2 Business Process Reengineering (BPR)

เป็นการจัดการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและกระบวนการการทำงานที่เกิดขึ้นให้มีผลกับทั้งระบบ ด้วยการหันกลับไปมองระบบการทำงานของระบบทั้งหมด และทำการออกแบบระบบขึ้นมาโดยอิงตาม องค์ประกอบหลักของธุรกิจให้คงเดิมไว้ แต่กระบวนการดำเนินการของระบบจะถูกเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Davenport Thomas, 1993)

เป็นการออกแบบกระบวนการหลักของธุรกิจ(Core business process) ขึ้นมาใหม่ทั้งหมดหรือทั้งองค์กร(การหรือปรับระบบ) เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มผลิตผล ลดระยะเวลาในการดำเนินการ ลดลำดับขั้นขององค์กรให้น้อยลง และขจัดกิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตออกไป มุ่งเน้นการออกแบบฟังก์ชันขององค์กรใหม่ให้เป็นแบบกลุ่มข้ามสายงาน (Cross-functional teams) เพื่อให้สามารถสนองต่อผลลัพธ์งานได้มากขึ้นสามารถวัดประสิทธิภาพได้ชัดเจน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาช่วยจัดการในทุกกระบวนการหลักของธุรกิจ ทั้งกระบวนการในแต่ละหน่วยงาน (Function) และกระบวนการระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังช่วยในเรื่อง การรวมข้อมูลข่าวสาร (Information integration) การปรับกระบวนการทำงานให้เป็นแบบอัตโนมัติ (Automation) หรืออาจจะช่วยปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็น E-business ได้

สำหรับแนวทางในการปรับรูปแบบการทำงานใหม่ทางผู้ศึกษาได้เสนอให้นำ IT System เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น โดยระบบ IT ที่นำมาใช้เป็นในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยในการจัดการด้านข้อมูลต่างๆ ของบริษัท ซึ่งมีการจัดเก็บอย่างกระจัดกระจาย และไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละส่วนงานเข้าหากันได้ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการสั่งซื้อ ข้อมูลการผลิต เป็นต้น

ซึ่งผลที่คาดหวังเอาไว้จากการนำเสนอกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาช่วยจัดการในทุกกระบวนการหลักของธุรกิจ

1. รวบรวมข้อมูลที่สำคัญของบริษัทให้อยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละส่วนงานเข้าด้วยกัน
2. ป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากการสูญเสียบุคคลหลัก (Key person) ของบริษัท
3. ทำให้ผู้บริหารมีระบบการจัดการข้อมูลเพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ผู้บริหารทราบถึงภาพรวมทั้งหมดของการดำเนินงานของบริษัท ทำให้สามารถนำไปวางแผน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆมากยิ่งขึ้น

4. ทำให้สามารถประเมินแนวโน้มคำสั่งซื้อของลูกค้า และทราบการกระจายตัวของลูกค้าในจังหวัด โดยพิจารณาจากปริมาณยอดขายในแต่ละพื้นที่ในจังหวัด เพื่อกำหนดนโยบายในการรักษา และขยายฐานลูกค้าที่เหมาะสม
5. ทำให้สามารถประเมินและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 5

กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา

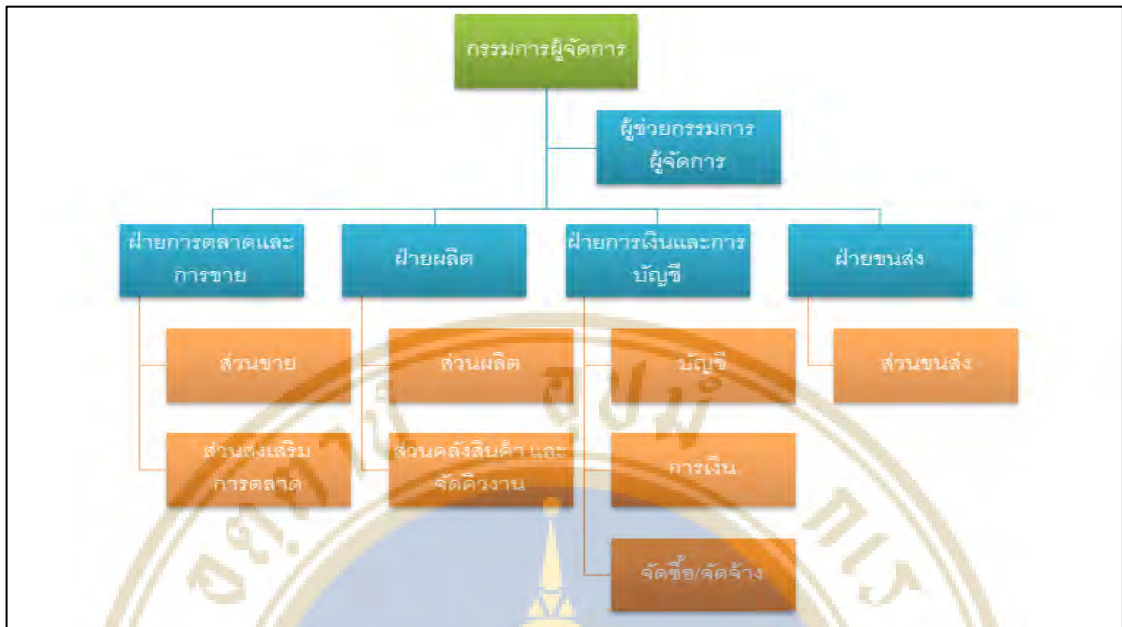
สำหรับการศึกษา “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบริษัท จีรดีผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด” ได้ดำเนินการนำกลยุทธ์การปรับโครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering เข้ามาใช้ในการพัฒนาด้านการจัดการข้อมูลของบริษัทด้วย IT System มาทำการแก้กระบวนการใหม่ซึ่งจะมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร (Organization Charts)

ทางผู้จัดทำได้แบ่งโครงสร้างงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่ และเพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต จึงวางแผนโครงสร้างเพื่อทำการวางตำแหน่งงานให้มากขึ้น ตามจำนวนงานที่มากขึ้น ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและการบัญชี และ ฝ่ายขนส่ง

วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร คือ

- เพื่อการจัดกลุ่มงานต่างๆ ให้เป็นมีความชัดเจน
- เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อรองรับการขยายกิจการในอนาคต



ภาพที่ 5.1 แสดงภาพโครงสร้างหลังการปรับปรุงของบริษัท จิรดี ผลิตรายณ์ภัณฑ์คอนกรีต จำกัด

การทำ Business Process Reengineering (BPR)

การนำกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering เข้ามาใช้ในเข้ามาช่วยในการจัดการระบบงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและกระบวนการการทำงานที่เกิดขึ้นให้มีผลกับทั้งระบบ ด้วยการหันกลับไปมองระบบการทำงานของระบบทั้งหมด รวมถึงช่วยให้บริษัทมีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยในการบริหารงาน สำหรับแนวทางในการปรับรูปแบบการทำงานใหม่ทางผู้ศึกษาได้เสนอให้นำ IT System เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยระบบ IT ที่นำมาใช้เป็นในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยในการจัดการด้านข้อมูลต่างๆ ของบริษัท ซึ่งมีการจัดเก็บอย่างกระจัดกระจาย และไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลในแต่ละส่วนงานเข้าหากันได้ เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลการสั่งซื้อ ข้อมูลการผลิต เป็นต้น

ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงาน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังตารางต่อไปนี้

ซึ่งเกณฑ์การประเมินความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาด้วยกลยุทธ์ Business Process Re-Engineering คืออัตราการเติบโตของยอดขาย จำนวนลูกค้า และส่วนแบ่งการตลาดที่มีจำนวนสูงขึ้น และในส่วนของกระบวนการดำเนินงานภายในร้านจะมีการวัดระยะเวลาเฉลี่ยใหม่ที่เกิดขึ้นจากการ

เปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่ามีความรวดเร็วขึ้นเล็กน้อยเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดการทำงานในอนาคตต่อไป

กิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินงาน			
	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน
ค้นหาและคัดเลือกโปรแกรมสำเร็จรูป				
ประสานงานกับบริษัทที่ได้คัดเลือก				
ศึกษาข้อมูลเพื่อหาแนวทางพัฒนา และนำมาใช้ในองค์กรองค์กร				
จัดทำแบบเสนอโครงการ				
ติดตั้งโปรแกรม				
รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 1				
รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 2				
รายงานความก้าวหน้าครั้งที่ 3				
ควบคุมการดำเนินงาน				
สรุปและประเมินผลการปฏิบัติงาน				

ภาพที่ 5.2 แสดงภาพแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมและเวลาดำเนินงาน

บรรณานุกรม

- รายงานประจำปี, 2551 – 2555, รายงานประจำปีบริษัท จีรดี ผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำกัด
- Jan A. Van Mieghem, 2006, **Process Analysis & Improvement**, Operations Strategy, Kellogg School of Management, Illinois
- Davenport Thomas, 1993, **Process Innovation — Reengineering Work through Information**, Harvard Business Press, Boston
- John D.Sterman, 2000, **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex - World**, McGraw Hill/Irwin, New York City
- Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. **“The Five Competitive Forces That Shape Strategy”** If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles. (2008): 25.
- PEST Analysis เข้าถึงได้จาก: <http://www.dreamstime.com/royalty-free-stock-image-pest-analysis-image14771406>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคนอื่น. การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อิน โนกราฟฟิกส์ จำกัด 2548.