



เอกสารอ่านเพิ่มเติม

รหัสวิชา 130-214

การเป็นผู้ประกอบการและการจัดการวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม

ดร. รุ่งโรจน์ สงสระบุญ

16/08/2559

บทที่ 1

สู่ความสำเร็จในการเขียนแผนธุรกิจ SMEs

SMEs หรือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจฐานรากของระบบเศรษฐกิจไทย สร้างผลผลิต สร้างงาน สร้างรายได้ ให้เกิดขึ้นในประเทศ SMEs เป็นพลังขับเคลื่อนในการสร้างอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ปัญหาของ SMEs ที่มีมาตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การขาดความรู้ความชำนาญในการประกอบการ การตลาด เงินทุนและเทคโนโลยี เป็นต้น สำหรับปัญหาเร่งด่วน 2 ปัญหาหลักของ SMEs ไทย คือ ปัญหาด้านการเงินและปัญหาด้านการตลาด

ขณะนี้ในภาครัฐกำลังเร่งสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและบริการภาครัฐให้มีความพร้อมและกระจายอย่างทั่วถึงเพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ มีการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการและยกระดับทักษะของแรงงานใน SMEs เร่งการส่งเสริมความเชื่อมโยงและการรวมกลุ่มวิสาหกิจ การเชื่อมโยงนี้ยังมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและวางรากฐานเพื่อให้เกิดการเติบโต ในวิสาหกิจยุทธศาสตร์สำคัญเฉพาะกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย (1) วิสาหกิจส่งออก โดยเน้นการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสและศักยภาพสูงในตลาดส่งออก รวมทั้งการยกระดับสินค้าไปสู่ตลาดที่สูงขึ้น การสร้างผู้ประกอบการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่ใช้ฐานความรู้สมัยใหม่ เพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนหลักในการสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจไทย การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างงานและสร้างรายได้ และ (2) วิสาหกิจชุมชน ให้มีการใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาในท้องถิ่นในการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของตลาดและมีคุณภาพสูงรวมทั้งเชื่อมโยงและเกิดการพัฒนาร่วมกัน ส่วนในภาคประชาชนก็จะต้องช่วยในการสร้างเสริมและอุดหนุน SMEs ให้เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยเช่นกัน

ทำความเข้าใจแผนธุรกิจ SMEs

การเริ่มต้นธุรกิจ SMEs ควรเริ่มต้นอย่างมีหลักการและเหตุผลที่เป็นระบบ เพื่อการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอนและเพื่อความผิดพลาดที่น้อยที่สุดทั้งนี้ต้องอาศัยการเตรียมการล่วงหน้าด้วยการวางแผนงานที่ดี มีการคาดการณ์อนาคต และคิดวิธีการรองรับไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนธุรกิจ (Business Plan) มีความสำคัญมากสำหรับการเริ่มต้นและการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการทุกขนาด เพราะแผนธุรกิจจะเป็นบทสรุปแห่งกระบวนการคิด และการตัดสินใจ ที่จะถ่ายทอดความคิดของผู้ทำธุรกิจออกมาเป็นช่องทางแห่งโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางทางธุรกิจ ที่ช่วยกำหนดทิศทาง รวมถึงชี้แนะขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการก้าวอย่างทางธุรกิจในโลกแห่งการแข่งขันที่กว้างใหญ่และรุนแรงในปัจจุบัน

แผนธุรกิจเป็นแหล่งรวมของเรื่องราวที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะป็นข้อมูลที่น่าทึ่งให้ผู้ทำธุรกิจเดินทางไปสู่เป้าหมายและพบกับความสำเร็จได้ อีกทั้งยังเป็นตัวบ่งบอกถึงจุดแข็งจุดอ่อนและข้อควรระวังจากภายนอกให้แก่ผู้ทำธุรกิจอีกด้วยนอกจากนี้แผนธุรกิจยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมลงทุนตัดสินใจได้ว่าควรเข้าร่วมการลงทุนหรือไม่ เพราะในแผนธุรกิจจะมีการกล่าวถึงรายละเอียดต่างๆให้ผู้ร่วมลงทุนได้เข้าใจไว้อย่างชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ แนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรค และหนทางที่เตรียมไว้สำหรับพาผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จได้

สำหรับผู้ประกอบการแล้ว แผนธุรกิจเป็นเอกสารที่มีความสำคัญยิ่งกว่าเอกสารใดๆ ที่เคยมีการรวบรวมมา ความสำคัญเหล่านี้สามารถสรุปได้คือ

1. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดแนวทางของความคิด และช่วยให้ผู้ประกอบการแน่วแน่ต่อการใช้ทรัพยากรและกำลังความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาเงินทุนจากผู้ร่วมลงทุน จากกองทุนร่วมลงทุนและจากสถาบันการเงินต่างๆ
3. แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ให้รายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่นๆ ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตของกิจการอีกด้วย

ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำแผนธุรกิจ

สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นจะมีความสงสัยเกิดขึ้นว่าจะทำแผนธุรกิจในลักษณะใดและแผนธุรกิจจะต้องทำอย่างไร ควรเริ่มต้นที่จุดไหนก่อนแล้วจะทำอย่างไรต่อไป จึงจะกลายเป็นแผนธุรกิจที่สมบูรณ์และใช้งานได้จริง ซึ่งต้องเริ่มต้นที่การหาข้อมูลก่อนเป็นครั้งแรก ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำแผนธุรกิจ แบ่งได้ 4 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ความเป็นไปของธุรกิจที่จะทำ ผู้ทำธุรกิจต้องคำนึงถึงความเป็นไปของธุรกิจ ซึ่งต้องทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และขณะเดียวกันไม่อยู่ภายใต้การควบคุมตัดสินใจของผู้ทำธุรกิจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว จะมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาในขณะที่ผู้ทำธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยดังกล่าว เช่น สภาพเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายรัฐบาลแต่ละชุด กฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีใหม่ๆ และกระแสสังคม เป็นต้น
2. ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ผู้ทำธุรกิจต้องประเมินว่าตนเองมีคุณสมบัติที่จะทำธุรกิจนั้นหรือไม่ คือมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องราวเกี่ยวกับธุรกิจนั้นเพียงใด มากพอที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องสำรวจอีกว่าตนเองมีความอดทน ขยัน ซื่อสัตย์ และยอมรับกับความเสี่ยง

ในด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ และที่สำคัญที่สุดต้องถามตนเองว่ามีความหนักแน่นจริงจังและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่จะทำมากพอหรือไม่

ผู้ทำธุรกิจต้องสามารถเลือกทำธุรกิจในประเภทที่เหมาะสมกับตนเองโดยพิจารณาสิ่งที่คิดจะทำจากความชอบ ความถนัดและความสนใจของตนเองเป็นหลัก แต่ทั้งนี้ต้องไม่ลืมที่จะต้องเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคด้วย ผู้ทำธุรกิจต้องสำรวจฐานะการเงินของตนเองว่าอยู่ในสภาพที่พร้อมที่จะลงทุนหรือไม่หรือต้องแสวงหาเงินลงทุนจากแหล่งเงินกู้อื่นๆ

สถานที่ตั้งกิจการที่เหมาะสมนับเป็นสิ่งสำคัญ ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมหมายถึงสถานที่ที่สะดวกในการจัดซื้อและขนส่งวัตถุดิบ สามารถเข้าถึงลูกค้าหรือลูกค้าเข้าถึงได้โดยสะดวก หากยังไม่มีสถานที่ตั้งเป็นของตนเอง ก็ต้องมองหาที่ตั้งที่เหมาะสมกับธุรกิจและอยู่ภายใต้ต้นทุนที่ยอมรับได้ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาต่อไปว่าควรใช้วิธีซื้อหรือเช่า

3. ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ผู้ทำธุรกิจต้องสามารถเจาะจงกลุ่มลูกค้าที่ตนเองคาดหวังได้อย่างชัดเจน คือสามารถนึกภาพออกว่าลูกค้าของตนเองจะเป็นใคร ต้องอธิบายได้ว่าลูกค้าที่คาดหวังของเราจะมีพฤติกรรมอย่างไร ชอบหรือไม่ชอบอะไรหรือสนใจเรื่องอะไรเป็นพิเศษและที่สำคัญจะไปหาพวกเขาเหล่านั้นพบได้จากที่ไหน

โดยกลุ่มลูกค้าที่คาดหวังจะต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมสอดคล้องกับธุรกิจ สินค้าและบริการของเรา ซึ่งควรเริ่มต้นด้วยการสำรวจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการว่ามีความต้องการลักษณะใด มากน้อยเพียงใด เพื่อการนำข้อมูลเหล่านั้นไปเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การบริหารในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงใจพวกเขาเหล่านั้นได้ต่อไป และนั่นจึงจะมั่นใจได้ว่าสินค้าหรือบริการที่เราทำขึ้นจะเป็นที่ต้องการในตลาดและสามารถขายได้

4. ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง ผู้ทำธุรกิจจำเป็นที่จะต้องรู้จักคู่แข่งของตนเองให้ดี เพื่อที่จะต่อสู้และสามารถแข่งขันจนก่อให้เกิดชัยชนะได้ ผู้ทำธุรกิจจึงควรทำการหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งให้ละเอียดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ แล้วนำไปหาแนวทางการตั้งรับหรือรุกในการแข่งขันต่อไป

ผู้ทำธุรกิจควรรู้ตั้งแต่ประวัติความเป็นมาและรายละเอียดอื่นๆ ว่าเขาทำอะไร ที่ไหน ทำอย่างไร ใช้กลยุทธ์อะไร ให้ใครทำหรือมีใครเกี่ยวข้องสนับสนุนบ้าง ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่กำลังจะทำต่อไปในอนาคต รวมทั้งผลลัพธ์เป็นอย่างไรบ้าง แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยของคู่แข่งว่าอยู่ตรงไหน เพื่อที่จะนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางเพื่อการแข่งขันที่เหมาะสมต่อไป แต่อย่างไรก็ตามการจะได้มาซึ่งข้อมูลของคู่แข่งก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ทั้งนี้ต้องหาข้อมูลอย่างมีจรรยาบรรณด้วยคือต้องอยู่ภายใต้วิธีการที่โปร่งใส ไม่ผิดกฎหมายและจริยธรรม อีกทั้งยังต้องติดตามข้อมูลของคู่แข่งตลอดเวลา โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวทางแข่งขันสูงและรุนแรง

แผนธุรกิจควรมีอะไรบ้าง

เนื่องจากแผนธุรกิจที่ดีย่อมช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุนแผนจึงควรประกอบด้วยวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวแปรหรือปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สินค้าหรือบริการที่จะขาย
2. กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง
3. จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ
4. นโยบายการตลาด เช่น นโยบายด้านราคา การส่งเสริมการตลาด การกระจายสินค้า
5. วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ต้องใช้
6. ตัวเลขทางการเงิน นับตั้งแต่รายได้ที่คาดว่าจะได้ ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน จำนวนเงินลงทุน

ที่ต้องการ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาหรือใช้ไป

ข้อแนะนำเบื้องต้น

ผู้ทำธุรกิจต้องมีการหาความรู้และทำความเข้าใจในหลักการที่ถูกต้องของการทำแผนธุรกิจเสียก่อน อย่าลงมือทำโดยยังไม่มีความรู้จริงในสิ่งที่จะลงมือทำเป็นอันขาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อแผนธุรกิจจะถูกใช้เป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการเดินของธุรกิจด้วยแล้ว ยิ่งต้องให้ความสำคัญกับหลักการที่ถูกต้องเป็นเบื้องต้นเสียก่อน เพราะหากยังขาดความรู้ที่ถูกต้องตามหลักการแล้ว แผนธุรกิจที่เกิดขึ้นจะเกิดความผิดพลาดได้โดยง่าย โดยที่ผู้ทำธุรกิจเองอาจไม่ทันรู้ตัวเลยด้วยซ้ำ แล้วยังเข้าใจผิดคิดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วอีกด้วย

เมื่อถึงขั้นตอนที่นำแผนธุรกิจมาใช้ในการปฏิบัติจริง จะพบว่าผลการปฏิบัติอาจไม่เป็นอย่างที่เราคาดหวังหรือเขียนไว้ในแผน หรืออาจเกิดปัญหาผิดพลาดทาง โดยที่หาต้นตอสาเหตุของประเด็นปัญหาความผิดพลาดเหล่านั้นไม่พบด้วยซ้ำ และสุดท้ายแผนธุรกิจนั้นก็กลายเป็นเพียงสิ่งที่ไร้ค่า ไม่มีประโยชน์ใดๆ หรืออาจจะกลายเป็นดาบสองคม ส่งผลในแง่ลบต่อธุรกิจเสียด้วยซ้ำเพราะทำให้ธุรกิจเดินผิดพลาดทางทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ทำธุรกิจเป็นรายใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นด้วยแล้ว หากเกิดความผิดพลาดเสียแต่ต้นมือ การจะแก้ไขหรือปรับตัวก็มักจะกลายเป็นเรื่องยาก จะตกในสถานการณ์ที่ลำบากทันที เพราะในวงจรชีวิต (Industrial life cycle) ขึ้นเริ่มต้นกิจการ (Introduction) ซึ่งถือเป็นภาวะเสี่ยงที่สุดของธุรกิจนั้น เราต้องพยายามทำทุกอย่างให้มีโอกาสผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะหากล้มไปแล้ว โอกาสที่จะลุกขึ้นมาขึ้นได้คงเป็นไปได้ยากมาก หรืออาจจะเป็นไปได้ก็อีกเลย ดังนั้นการทำความเข้าใจในหลักการที่ถูกต้องของแผนธุรกิจ ผู้ทำธุรกิจจึงควรที่จะเรียนรู้อย่างตั้งใจที่จะเข้าถึงมันอย่างแท้จริง มิใช่เพียงฉาบฉวยเท่านั้น

กระบวนการในการจัดทำแผนธุรกิจ

กระบวนการที่จะนำมาใช้ในการวางแผนธุรกิจมีดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็นลำดับต่อไปนี้ คือ

1.1 ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ ในการเก็บข้อมูลควรพิจารณาถึงสิ่งต่างๆดังนี้

- วิธีการแสวงหาข้อมูลที่เหมาะสม โดยการเลือกวิธีการหาข้อมูลก็ต้องพิจารณาความต้องการในข้อมูลว่าต้องการข้อมูลประเภทไหน ข้อมูลอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการจะหาข้อมูล เช่น จำกัดเวลา หรือจำกัดค่าใช้จ่าย หรือจำกัดบุคลากรหรือจำกัดแหล่งข้อมูล แล้วก็เลือกวิธีการหาข้อมูลที่เหมาะสมกับเงื่อนไขเหล่านั้น

- ประเภทของข้อมูล ต้องแยกแยะออกมาได้อย่างชัดเจนว่าต้องการข้อมูลประเภทใด ข้อมูลชนิดไหน ข้อมูลอะไรบ้าง หยิบหรือละเอียดแค่ไหน เก่าใหม่เพียงใด

- แหล่งข้อมูล ที่สำคัญต้องใช้แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นแหล่งข้อมูลจริงที่จะทำให้ข้อมูลไม่ถูกบิดเบือน เพราะหากเลือกแหล่งข้อมูลผิดพลาด ข้อมูลที่ได้มาอาจไม่ถูกประเด็น หรือไม่น่าเชื่อถือ เมื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์สิ่งที่ได้ออกมาทุกอย่างก็จะผิดพลาดทั้งหมด หลังจากนั้นเมื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผน แผนที่ถูกกำหนดขึ้นก็จะผิดพลาดเช่นกัน และนั่นหมายถึงความล้มเหลวในสิ่งที่คิดจะทำก็จะตามมา

1.2 ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล

ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยหลักการทางความคิดที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์การแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็ต้องพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคตว่ามีอะไรบ้าง และพิจารณาทีละตัวที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา โดยในการวิเคราะห์ควรมองหลายๆมุม ว่าสภาพแวดล้อมแต่ละตัวส่งผลต่อธุรกิจในทางบวกหรือทางลบอย่างไรบ้าง ต้องสามารถอธิบายชี้แจงได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้นำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการทำแผนธุรกิจก็คือ SWOT Analysis ส่วนการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันก็ต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางธุรกิจ ความน่าสนใจโดยรวมของธุรกิจที่ทำ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรและความพร้อมด้านต่างๆ ของกิจการ

1.3 ขั้นกำหนดกลยุทธ์

เป็นการนำผลการวิเคราะห์ ข้อ 1.2 มากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องแยกออกเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายก่อนแล้วจึงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

2. ชั้นแปลงกลยุทธ์ไปสู่ขั้นปฏิบัติ เพื่อให้กลยุทธ์ของทุกแผนสามารถนำไปดำเนินการได้อย่างเป็นธรรม โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ

3. ชั้นควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้การปฏิบัติการทั้งหมดเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยในขั้นนี้จะมีการจัดทำดัชนีชี้วัด (KPI) ผลความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน

สรุปความคิดรวบยอด

แผนธุรกิจ

มีความสำคัญมากสำหรับการเริ่มต้นและการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการทุกขนาด เพราะแผนธุรกิจจะเป็นบทสรุปแห่งกระบวนการคิด และการตัดสินใจ ที่จะถ่ายทอดความคิดของผู้ทำธุรกิจออกมาเป็นช่องทางแห่งโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางทางธุรกิจ ที่ช่วยกำหนดทิศทาง รวมถึงชี้แนะขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการก้าวอย่างทางธุรกิจในโลกแห่งการแข่งขันที่กว้างใหญ่และรุนแรงในปัจจุบัน

ขั้นตอนในการวางแผน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลได้แล้วก็นำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของกิจการ ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนมีลำดับดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนการตลาด แผนการจัดการและแผนกำลังคน แผนการผลิต แผนการเงิน แผนการดำเนินงาน แผนฉุกเฉินวิธีการควบคุมและประเมินผล

บทที่ 2

วิธีเขียนแผนธุรกิจ SMEs

จุดเริ่มต้นสำหรับการทำแผนธุรกิจนั้น ควรประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้โดยละเอียด ได้แก่ (1) สินค้าหรือบริการที่จะขาย (2) กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง (3) จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ (4) นโยบายการตลาด (5) วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต และ (6) ตัวเลขทางการเงิน เกี่ยวกับ รายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน จำนวนเงินที่จะลงทุน และกระแสเงินสด ที่คาดการณ์ไว้

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วควรจะต้องสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหน เสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง
2. ธุรกิจนี้น่าลงทุนหรือไม่
3. ธุรกิจที่จะทำมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อยขนาดไหน
4. ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยเพียงใด
5. สินค้าที่จะผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด
6. สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่
8. หน้าที่ต่างๆ เช่นการผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีเหมาะสมเพียงใด
9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

ทำไมต้องพิถีพิถันกับการเขียนแผนธุรกิจ

ผู้ที่ริเริ่มจะก่อตั้งธุรกิจใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลากับการเขียนแผนธุรกิจ เพื่อให้ได้แผนที่ดี ทั้งนี้เพราะ

1. แผนที่ดีเป็นตัวชี้ว่าผู้เขียนมีความสามารถ ไม่ใช่เพียงแค่ความคิดความฝันเท่านั้น แผนที่ดีจะทำให้ผู้ร่วมลงทุนหรือผู้ให้กู้แน่ใจว่า ผู้ประกอบการใหม่สามารถทำให้ความคิดและความฝันกลายเป็นความจริงได้หรือไม่
2. แผนที่ดีชี้ให้เห็นว่าผู้เขียนเป็นมืออาชีพ ความสมบูรณ์ครบถ้วนของแผนจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ประกอบการมีความสามารถและความใส่ใจเพียงใด เพราะถ้าแผนของเขายังไม่มีคุณภาพ ย่อมคาดหวังไม่ได้กับคุณภาพการประกอบการในอนาคต

3. แผนที่ดีชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีการเตรียมตัวอย่างดี แผนจะบอกถึงระดับความเตรียมพร้อมในธุรกิจที่จะลงทุน ชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีความรู้เท่าทันในธุรกิจนั้นๆ ขนาดไหน ยิ่งถ้ามีระดับการเตรียมพร้อมและทางหนีทีไล่มากเท่าไร ยิ่งทำให้ผู้ร่วมลงทุนหรือผู้ให้กู้รู้สึกเสี่ยงน้อยลงเท่านั้น

4. แผนที่ดีเผยให้เห็นว่าผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์ คือเป็นผู้เล็งการณ์ไกล และมีวิธีจัดการกับสิ่งท้าทายในอนาคต แผนธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคตของผู้บริหารและผู้บริหารในองค์กร รวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอกที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการในอนาคตได้ โดยปกติแผนธุรกิจจะบอกให้เราทราบว่าปัจจุบันเราเดินอยู่ตรงไหน อนาคตจะไปอยู่ที่ใด ด้วยวิธีการอย่างไร

องค์ประกอบที่สำคัญในแผนธุรกิจ SMEs

ส่วนองค์ประกอบสำคัญในแผนธุรกิจนั้นที่จริงแล้วมิได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบหลักที่นักลงทุนมักพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องการที่จะทราบเกี่ยวกับสิ่งเหล่านั้น คือ

- **องค์ประกอบที่ 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**

บทสรุปสำหรับผู้บริหารนั้นเป็นส่วนที่สรุปใจความสำคัญของแผนธุรกิจทั้งหมดให้อยู่ในความยาวไม่เกิน 1-2 หน้า ส่วนนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนแรกที่ผู้ร่วมลงทุนจะอ่าน และจะต้องตัดสินใจจากส่วนนี้ว่าจะอ่านรายละเอียดในตัวแผนต่อไปหรือไม่ ดังนั้น บทสรุปผู้บริหารจึงต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญคือ

- 1) ชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริงๆ ที่จะเกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจ SMEs ที่กำลังคิดจะทำ
- 2) ต้องชี้ให้เห็นว่าสินค้า SMEs หรือบริการที่จะทำนั้น จะสามารถใช้โอกาสในตลาดที่ว่่านั้นให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง

บทสรุปผู้บริหารจึงต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือ หนักแน่น และชวนให้ติดตามรายละเอียดที่อยู่ในแผนต่อไป ผู้เขียนแผนพึงระลึกไว้เสมอว่าคุณภาพของบทสรุปผู้บริหารจะสะท้อนถึงคุณภาพของแผนโดยรวม จึงควรใช้เวลากับการเขียนแผนส่วนนี้อย่างพิถีพิถัน

ส่วนเนื้อหาในส่วนนี้ควรประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1) อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไรและแนวคิดของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร
- 2) แสดงถึงโอกาสและกลยุทธ์ในการทำธุรกิจนั้น ว่าทำไมธุรกิจนี้น่าสนใจที่จะทำ
- 3) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย
- 4) ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ
- 5) ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

6) ทีมผู้บริหาร บอกถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์

7) ข้อเสนอผลตอบแทน

- **องค์ประกอบที่ 2 ประวัติย่อของกิจการ SMEs**

การให้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของการก่อตั้ง ทั้งในด้านรูปแบบการจัดตั้ง หรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการ ที่ต้องการนำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ยังควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายระยะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

- **องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์**

ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนธุรกิจ คือ การพยายามทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของปัจจัยสำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร และความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นงานอันดับแรกที่สำคัญที่ผู้ทำธุรกิจควรกระทำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ

ส่วนใหญ่แล้วเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์นี้คือ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อมองหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อมองหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของกิจการ

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือบทวิเคราะห์ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของกิจการต่อไป

- **องค์ประกอบที่ 4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ**

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจ นั้นคือผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องได้รับในช่วงระยะเวลาของแผน ซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการและเป้าหมายเฉพาะด้าน ในแต่ละแผนกหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายทางการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามระยะเวลาอีกด้วย

ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายไม่ได้หมายถึงการมุ่งหวังเพียงผลกำไร หรือผลลัพธ์ในระยะสั้นมากนักเกินไป โดยเฉพาะหากผลในระยะสั้นนั้นอาจจะก่อให้เกิดผลเสียได้ในระยะปานกลางและระยะยาว ดังนั้นจะพบว่าลักษณะของเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีมี 3 ประการคือ

1. มีความเป็นไปได้
2. สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- **องค์ประกอบที่ 5 แผนนำ คือ แผนการตลาด**

แผนการตลาด คือการกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาดตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในองค์ประกอบที่ 3 มาพิจารณาพร้อมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 4

โดยทั่วไปเนื้อหาของแผนการตลาดต้องตอบคำถามหลักๆ ให้กับผู้ทำธุรกิจดังต่อไปนี้

- เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนคืออะไรบ้าง
- ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
- จะนำเสนอสินค้าหรือบริการอะไรให้กับกลุ่มเป้าหมาย ในราคาเท่าไร และด้วยวิธีการใด
- จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้ด้วยวิธีการใดบ้าง
- ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร

โดยสรุปแล้วส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการตลาดจะประกอบด้วยเนื้อหา หลักๆ 4 ส่วน

คือ

1. เป้าหมายทางการตลาด
2. การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
3. กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน การแข่งขัน กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด
4. การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

- **องค์ประกอบที่ 6 แผนเชื่อม คือ แผนการผลิต**

แผนการผลิตและการปฏิบัติที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการในการจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิตซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบได้ ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบ (input) กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ (process) จนถึง การนำออกผลผลิต (output) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยวัตถุดิบและทรัพยากรนั้นในที่นี้หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ สำหรับกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบ ก็คือกระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต และผลผลิตในที่นี้คือจำนวนหรือมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั่นเอง

ซึ่งในการวางแผนการผลิตและปฏิบัตินั้น ผู้ทำธุรกิจต้องพิจารณาตัดสินใจในประเด็นสำคัญๆ ต่างๆ ดังต่อไปนี้ โดยพยายามแสดงออกมาให้ได้รายละเอียดชัดเจนมากที่สุด ได้แก่

1. คุณภาพ
2. การออกแบบสินค้าและบริการ

3. การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ
4. การตัดสินใจในเรื่องกำลังการผลิต
5. การเลือกสถานที่ตั้ง
6. การออกแบบผังของสถานประกอบการ
7. การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน
8. ระบบสินค้าคงคลัง
9. การจัดกระบวนการจัดสิ่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
10. กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
11. การบำรุงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

- **องค์ประกอบที่ 7 แผนสนับสนุน คือ แผนการจัดการและแผนคน**

การจัดทำแผนการจัดการและแผนคนไว้ว่า ผู้จัดทำแผนจะต้องระบุโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน โดยแสดงแผนผังโครงสร้างขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง รวมถึงตำแหน่งบริหารหลักๆ ขององค์การ โครงสร้างของคณะกรรมการและการถือหุ้น การเขียนในส่วนนี้ควรจะทำให้ผู้อ่านเห็นว่าคณะผู้บริหารรวมตัวกันในลักษณะเป็นทีมงานที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลในด้านความรู้ ความสามารถที่ครบถ้วน ทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่ทำ ซึ่งแผนส่วนนี้ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดคือ

1. โครงสร้างองค์การ
2. ตำแหน่งบริหารหลักๆ ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง
3. ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร
4. ผู้ร่วมลงทุน
5. คณะกรรมการบริษัท

- **องค์ประกอบที่ 8 แผนควบคุม คือ แผนการเงิน**

ในการจัดทำแผนธุรกิจนั้นกิจการต้องทราบให้ได้ว่าแผนที่จัดทำขึ้นนั้น จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด จะหามาได้จากแหล่งใดบ้าง จากแหล่งเงินทุนภายในหรือภายนอก (Financing Activities) จากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน (Investing Activities) ซึ่งแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ กิจกรรมที่สำคัญต่อไปก็คือกิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities) ซึ่งประกอบไปด้วยการผลิต การซื้อ การขาย และการจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งนักบัญชีจะเป็นผู้นำเสนอผลของกิจกรรมทั้งสาม และสรุปออกมาเป็นงบการเงิน (Financial Statements) ซึ่งเป็นรายงานขั้นสุดท้ายที่จะแสดงให้เห็นถึงข้อมูลทางการเงินของธุรกิจ หรืออาจจะเป็นงบการเงินที่ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาแล้ว ธุรกิจมีฐานะ

การเงินอย่างไร กำไรหรือขาดทุน มีการเปลี่ยนแปลงในเงินสดอย่างไรบ้าง เพิ่มขึ้นหรือลดลง และสาเหตุเกิดจากอะไร

งบการเงินจะต้องประกอบไปด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น งบกระแสเงินสด และ นโยบายบัญชี ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกิจการควรเปิดเผยรายการบัญชีในเรื่องต่อไปนี้ไว้ในงบการเงิน ได้แก่ วิธีการรับรู้รายได้ การตีราคาสินค้าคงเหลือ การตีราคาเงินทุน ค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ วิธีการคิดค่าเสื่อมราคาและการตัดบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ และการจัดทำงบการเงินรวม

- **องค์ประกอบที่ 9 แผนการดำเนินงาน**

แผนการดำเนินงานก็คือการจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยในทางปฏิบัติผู้ประกอบการอาจจะทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของตารางที่มีรายละเอียดของเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการ งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการ โดยจัดทำรายละเอียดเป็นรายเดือน หรือรายสัปดาห์ ตามที่ผู้ประกอบการเห็นสมควร

- **องค์ประกอบที่ 10 แผนฉุกเฉิน**

เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ต้องมีการคิดและเขียนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานในกรณีที่สถานการณ์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น จนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ตัวอย่างของประเด็นความเสี่ยงทางธุรกิจและการเตรียมพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน ได้แก่กรณีดังต่อไปนี้

1. ยอดขายหรือการเก็บเงินจากลูกค้าไม่เป็นไปตามคาดหมายจนทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง
2. ธนาคารลดวงเงินกู้หรือไม่ให้เงินกู้
3. คู่แข่งตัดราคาสินค้าหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
4. มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า
5. สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ต่ำกว่า
6. มีปัญหาเกี่ยวกับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้
7. ขาดแคลนวัตถุดิบทำให้สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อ
8. สินค้าที่ผลิตมากจนเกินไป ทำให้มีสินค้าในมือเหลือมาก
9. เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งภาคอุตสาหกรรม
10. ต้นทุนการผลิตและการจัดการสูงกว่าที่คาดไว้

อย่างไรก็ตามแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจแต่ละประเภทอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไปบ้างตามแต่ลักษณะเฉพาะของธุรกิจในแต่ละกลุ่มอาชีพนั้น ซึ่งผู้ทำธุรกิจต้องพิจารณาปรับใช้ตามความเหมาะสมของธุรกิจของตนเองต่อไป

สรุปความคิดรวบยอด

แผนธุรกิจประกอบด้วย

1. สรุปย่อสำหรับผู้บริหารซึ่งเป็นการย่อแผนทั้งหมด พร้อมทั้งข้อเสนอสำคัญสำหรับผู้อ่านแผน
2. ลักษณะคำหรือบริการ
3. การวิเคราะห์ตลาด
4. การวิเคราะห์ผลตอบแทน
5. แผนการตลาด
6. การพัฒนาสินค้า
7. แผนการผลิต
8. ผู้บริหาร
9. กำหนดการ
10. ความเสี่ยง ปัญหา และสมมติฐาน
11. แผนการเงิน
12. ข้อเสนอแนะ
13. ภาคผนวก

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ SMEs

ในขณะที่ยังดำเนินการจัดทำหรือหลังจากดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ทำธุรกิจควรจะต้องมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนควบคู่ไปด้วย เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของแผน เพราะแผนธุรกิจที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติใช้จริง จึงจะเกิดประโยชน์คุ้มค่าในการดำเนินการจัดทำแผนดังกล่าว

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ ผู้ทำธุรกิจจำเป็นต้องมีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านเป็นอย่างดี หรืออาจส่งให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละแผนย่อยๆ ในแผนธุรกิจ เป็นผู้วิเคราะห์ให้เห็นในความเป็นไปได้ของแผนดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น แผนการตลาด แผนการจัดการแผนคน แผนผลิต แผนการเงิน แผนดำเนินการ รวมทั้งแผนฉุกเฉินด้วย เพราะความเป็นไปได้สำหรับแผนย่อยๆ แต่ละแผน อาศัยหลักการประเมินความเป็นไปได้ที่แตกต่างกันออกไป

สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ในแผนธุรกิจ SMEs

อันที่จริงแล้วถ้าจะวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนให้ละเอียด ต้องวิเคราะห์กันตั้งแต่

- ความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแผน ว่ามีความเที่ยงตรง หรือเบี่ยงเบนเพียงใด เพราะถ้าเกิดความเบี่ยงเบนมากเสียตั้งแต่จุดเริ่มต้นตรงนี้แล้ว สิ่งที่จะถูกกำหนดขึ้นตามมาก็จะคลาดเคลื่อน และห่างไกลความเป็นจริงที่อาจเป็นไปได้ในแผนทั้งหมด เช่น การได้ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขึ้นมาไม่ถูกต้อง ก็ทำให้เราประเมินความสามารถของคู่แข่งผิดพลาดไป ผลที่ตามมาคืออาจทำให้เราประมาทคู่แข่ง หรือใช้กลยุทธ์ที่จะรุกหรือรับกับคู่แข่งผิดพลาดไปก็เป็นได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์ต้องตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล ให้เป็นแหล่งที่ถูกต้องสำหรับฐานข้อมูล และความทันสมัยของข้อมูล คือข้อมูลที่ได้นั้นต้องไม่ล้าสมัยจนมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วทำให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูลในเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น

- เมื่อแน่ใจแล้วว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความเที่ยงตรงเพียงพอ ต่อมาก็ต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนที่กำหนดขึ้น โดยในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนแต่ละแผนนั้นต้องพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ได้แก่

- วัตถุประสงค์ชัดเจนหรือไม่ และมีความเป็นไปได้เพียงใดในทางปฏิบัติ
- ความละเอียดของแผนที่เขียนขึ้น มีความชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติหรือการตัดสินใจเพื่อการลงทุนหรือไม่
- ความสามารถขององค์กร ในด้านต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะ การตลาด การเงิน บุคคล การผลิตและเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มี รวมทั้งทางด้านการบริหาร

- ศักยภาพและองค์ประกอบสนับสนุนขององค์กรว่ามีเพียงพอ สำหรับการปฏิบัติตามแผนนั้นหรือไม่

- ระยะเวลาการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้น เหมาะสม เป็นไปได้หรือไม่เพียงใด โดยพิจารณาเงื่อนไขการปฏิบัติงานอื่นๆ ประกอบด้วย

- ความคุ้มค่าในสิ่งที่คิดจะทำที่กำหนดไว้ในแผน ความคุ้มค่าที่ผู้ทำธุรกิจมักจะคำนึงถึงจุดแรกคือ ความคุ้มค่าทางการเงิน นอกจากนั้นก็จะเป็นความคุ้มค่าทางความรู้สึกของผู้ปฏิบัติ และความคุ้มค่าในสายตาผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกค้า หรือผู้รับผลกระทบภายนอกอื่นๆ

- ความก้าวหน้าของกิจการ พิจารณาว่าแผนที่กำหนดขึ้นสามารถนำพาความก้าวหน้าให้แก่องค์กรในอนาคตได้มากแค่ไหน

- ผู้บริหารเห็นด้วยกับแนวทางที่กำหนดขึ้นในแผนหรือไม่

- ผู้ปฏิบัติเห็นด้วยและให้ความร่วมมือเพียงใด

ความสามารถขององค์กรทางด้านต่างๆ

การพิจารณาความสามารถขององค์กรทางด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อ ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจได้แก่

- ความสามารถขององค์กรทางการตลาด ต้องพิจารณา

- ตั้งแต่วจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ว่าธุรกิจที่กำลังจะเดินเข้าไปหรือกำลังดำเนินกิจกรรมอยู่นั้นอยู่ในระยะวงจรชีวิตที่มีอนาคตต่อไปหรือไม่ หากอยู่ในระยะวงจรชีวิตที่กำลังถดถอยหรืออัมตแล้ว ก็ถือว่าเป็นธุรกิจที่ไม่น่าเข้าไปทำแล้ว แผนธุรกิจที่สร้างขึ้นอาจเสียเปล่า ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน แต่ถ้าอยู่ในระยะที่ยังมีอนาคตต่อไป ไม่ว่าจะเป็นขึ้นเนิน เน้นา ขึ้นเคบโด ก็ถือว่ายังน่าสนใจอยู่ที่จะเข้าไปร่วมวงแข่งขันทางธุรกิจด้วย

- จากนั้นก็หันมาพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่นทางการตลาด ได้แก่ คู่แข่งขันเก่งมากไหม ผูกขาดหรือเปล่า ถ้าผูกขาดก็ต้องมาพิจารณาแล้วว่า

- กลยุทธ์การตลาดที่เราเลือกใช้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสู้รบกับเขาได้หรือไม่

- จากนั้นก็มาพิจารณาว่าแผนที่เราเขียนนั้นมียกประกอบที่คอยสนับสนุน ให้กิจกรรมทางการตลาดของเราประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ถ้าตอบได้ว่ามี ก็ถือว่าเป็นแผนงานที่มีความเป็นไปได้ องค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่ เงิน บุคคล อุปกรณ์ เป็นต้น

- สุดท้ายต้องพิจารณาเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดที่เราเลือกใช้และกำหนดขึ้น ว่าผลิตภัณฑ์น่าสนใจเพียงใดในตลาด ราคาเหมาะสมหรือไม่ ช่องทางการจัดจำหน่ายเข้าถึงลูกค้าได้ดีหรือไม่ กลยุทธ์ส่งเสริมการขายดึงดูดให้ลูกค้าซื้อสินค้าของเรามากขึ้นได้หรือไม่ ถ้าทุกอย่างลงตัวก็ถือว่าแผนการตลาดมีความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ที่จะนำไปใช้ปฏิบัติต่อไป

- อย่าลืมดูศักยภาพของคนที่จะนำแผนนี้ไปปฏิบัติด้วยว่ามีความเข้าใจ และมีความสามารถเพียงใด รวมถึงยินดีให้ความร่วมมือทุ่มเทหรือไม่ ซึ่งมีส่วนสำคัญไม่น้อยที่จะทำให้แผนการตลาดมีความเป็นไปได้จริง

- ความสามารถขององค์กรทางการเงิน ต้องพิจารณา

- ตั้งแต่แหล่งเงินลงทุน ว่าองค์กรมีความสามารถเพียงพอที่จะไปหาเงินจากแหล่งเงินต่างๆ มากน้อยเพียงใด อันนี้ขึ้นกับความสามารถของผู้บริหาร ความน่าสนใจและความเป็นไปได้ของแผนงานที่กิจการวางไว้

- จากนั้นก็ต้องพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการทำเงินให้เข้าสู่กิจการ ซึ่งในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถทางการขายและการตลาดที่จะทำให้เกิดรายได้แก่กิจการ อีกทั้งยังเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดสภาพคล่องอีกด้วย ซึ่งอันนี้ต้องฝากความหวังไว้กับผู้บริหารอีกเช่นกัน

- นอกจากนี้ยังต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการชำระหนี้ด้วย เพื่อไม่ให้กิจการต้องเสียความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ และต้องบริหารกำไรให้เกิดขึ้นแก่กิจการได้ด้วย

- ความสามารถขององค์กรทางด้านบุคคล ต้องพิจารณาเกี่ยวกับ

- จำนวนบุคลากรว่ามีเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่

- บุคลากรที่มีอยู่นั้นมีคุณภาพเหมาะสมเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละด้านหรือไม่ ที่จริงแล้วเรื่องนี้อาจเกี่ยวพันกับศักยภาพทางการเงิน ว่ามีเงินเพียงพอต่อการจ้างงานคนคุณภาพหรือไม่

- ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารบุคลากรอีกด้วย ในที่นี้คือผู้บริหารมีภาวะผู้นำเพียงใด มีทักษะการจูงใจ มีจิตวิทยาการบริหารที่ดีพอสำหรับการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

- นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่จะมิให้แก่งานงาน เพื่อที่จะผูกใจให้คนทำงานอย่างทุ่มเทอีกด้วย เพราะหากขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว แผนงานที่แสนดีทั้งหมดจะกลายเป็นเพียงเศษกระดาษที่ไร้ค่าไปในที่สุด เนื่องด้วยปราศจากคนที่รับไปปฏิบัติตามอย่างที่ดีและเจียนไว้ ให้เกิดความเป็นจริงขึ้นมาได้

- ความสามารถขององค์กรทางด้านการผลิตและเครื่องจักรอุปกรณ์

- ต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาบุคลากรในฝ่ายผลิตที่มีอยู่ว่า มีคุณภาพและความสามารถเพียงพอ ในการปฏิบัติงานตามแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่

- พิจารณาต่อไปว่าระบบกระบวนการผลิต และเครื่องจักรอุปกรณ์ที่กำหนดไว้ มีประสิทธิภาพเพียงพอ คู่คุณค่าต่อการลงทุน เป็นที่ยอมรับนิยมใช้ในธุรกิจ มีมาตรฐาน รวมถึงมีความทันสมัยเพียงพอหรือไม่

- นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับการเลือกสถานที่ตั้งโรงงาน การวางผังโรงงาน การเตรียมการสั่งซื้อ การระบุแหล่งแหล่งวัตถุดิบ และรายละเอียดของวัตถุดิบ มีความชัดเจนและเหมาะสมเพียงใดต่อการดำเนินงานทางด้านการผลิต

- สุดท้ายต้องพิจารณาว่ามีการเงินสนับสนุนเพียงพอหรือไม่สำหรับการผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุนการผลิตนั่นเอง

- ความสามารถขององค์กรทางด้านการบริหาร ต้องพิจารณา

- ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร คือพิจารณาเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ทักษะ ทักษะการคิด วิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวเจ้าของผู้ทำธุรกิจเอง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการบริหารของผู้บริหารแต่ละคนเลยทีเดียว อาทิเช่น ผู้บริหารที่เรียนมาทางด้านวิศวกรรม ก็จะมีวิธีการบริหารและแนวคิดออกไปทางวิทยาศาสตร์ แต่ถ้าผู้บริหารจบมาทางด้านธุรกิจก็จะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

- นโยบายการบริหาร เป็นตัวบอกทิศทางขององค์กรว่าจะดำเนินไปในแนวทางใด ก็ต้องพิจารณาว่านโยบายขององค์กรอยู่ในกระแสของธุรกิจหรือไม่ ถ้าทวนกระแส ความเป็นไปได้ก็จะต่ำ การดำเนินงานก็จะยากลำบาก

- ระบบการบริหารภายใน ต้องพิจารณาว่าทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพียงใด รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากน้อยแค่ไหน

- การวางแผนการบริหารรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ต้องพิจารณาว่ามีการวางแผนเพื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้เพียงใด หรือคาดการณ์สำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นไว้รัดกุมเพียงใด

สรุป

ทั้งหมดนี้ผู้ทำธุรกิจจะเห็นได้ว่าแผนธุรกิจจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดนั้น มีเรื่องที่ต้องพิจารณาในหลายประเด็นดังที่กล่าวข้างต้น แต่ท้ายที่สุดแล้วประเด็นสำคัญที่สุดน่าจะอยู่ที่ ขั้นตอนในการนำแผนไปปฏิบัติ เพราะแผนจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติเป็นสำคัญ หากคิดให้ดีแล้ว จะเห็นว่าแม้แผนที่เขียนขึ้นไว้จะดีเพียงใด หากผู้นำไปปฏิบัติไม่มีความเข้าใจในแผน ไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่ให้ความร่วมมือด้วยแล้ว ทุกอย่างก็อาจล้มเหลว สิ่งที่คุณทำแผนคิดว่าเป็นไปได้อาจเป็นไปได้ไม่ได้ในที่สุด ทางที่ดีแล้วในขั้นตอนการเขียนแผน ควรจะได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำแผนไปปฏิบัติ ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนด้วยเพื่อให้แผนนั้นๆ เกิดความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดในการนำไปปฏิบัติ

บทที่ 4

การจัดการโครงสร้างองค์กรเพื่อธุรกิจ SMEs

ธุรกิจหลายรายประสบปัญหาทางการบริหารอย่างมาก โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารคน ซึ่งกลายเป็นปัญหาที่หาจุดจบไม่ได้ แท้จริงแล้วต้นตอที่สำคัญของปัญหาที่คนทำงานแล้วมีปัญหา มักเกิดจากการจัดองค์กรที่ไม่เหมาะสมนั่นเอง เพราะการจัดองค์กรเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไร และจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงาน ทำงานกันอย่างไรบ้างนั่นเอง ดังนั้นการจัดองค์กรจึงเป็นงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และละเอียดรอบคอบ ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดสรร สรรสร้างองค์กรขึ้นมาอย่างพิถีพิถัน และพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนดีแล้ว จึงนำมาใช้ต่อไปในที่นี้จะขอกล่าวถึงพื้นฐานการจัด โครงสร้างองค์กรเพื่อธุรกิจ SMEs ที่ผู้บริหารควรตระหนัก

วัตถุประสงค์ในการจัดโครงสร้างองค์กร

ก่อนอื่นผู้บริหารพึงเห็นถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรก่อนว่า จัดโครงสร้างองค์กรขึ้นเพื่ออะไร ที่จริงแล้วกิจการทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์ในการจัดโครงสร้างองค์กรดังนี้

1. เพื่อแบ่งงานกันทำโดยแยกออกเป็นแต่ละงาน แต่ละแผนกหรือหน่วยงานตามความเหมาะสม
2. เพื่อมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ทุกคน ทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของแต่ละคน
3. เพื่อประสานงานต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน ตลอดทั้งองค์การตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานแล้วเสร็จออกมา
4. เพื่อจัดงานออกเป็นกลุ่มๆ แต่ละกลุ่มจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงาน หรือแผนกงาน โดยเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง
5. เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มคน และระหว่างหน่วยงาน หรือแผนกงาน
6. เพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการตลอดทั้งองค์การ
7. เพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาที่ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย ความยากลำบากของผู้บริหารก็คือ การที่จะต้องนำเอาปัจจัย 2 อย่างที่เป็นพื้นฐานในการจัดองค์การมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ปัจจัย 2 อย่างคือ การ

รวมกัน (integration) ของความแตกต่างกัน (differentiation) เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดผลงานสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความแตกต่างกัน

ความแตกต่างกัน ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องของการทำงาน การใช้ทักษะ วิธีการทำงาน ความคิดของคน เป้าหมายในการทำงาน โครงสร้างของงานและค่านิยมของคนที่ปฏิบัติงาน อาจจะแตกต่างกันในแง่ของคนทำงาน หรือในแง่ของหน่วยงาน เช่นฝ่ายการตลาดคิดเห็นต่างกับฝ่ายผลิตในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตขึ้น เป็นต้น ส่วนใหญ่เราจะพบความแตกต่างในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. แตกต่างในเรื่องของระยะเวลาของการทำงาน
2. แตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์ของการทำงาน
3. แตกต่างกันในเรื่องของบุคคลที่มีแนวคิดต่างกัน
4. แตกต่างกันวิธีการบังคับบัญชาตามโครงสร้าง

ความแตกต่างอาจมีมากน้อยแล้วแต่ประเภทของธุรกิจว่าเป็นธุรกิจที่ต้องการความเชี่ยวชาญมากหรือน้อย คือองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมยุ่งยากซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็ว ความแตกต่างก็มีสูงมากเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงน้อยและสภาพแวดล้อมไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนักก็จะมีความแตกต่างน้อย

การรวมกัน ในขณะที่มีความแตกต่างกันภายในองค์กร ผู้บริหารก็ต้องพยายามรวมความแตกต่างเหล่านั้นให้เข้ากันได้ ด้วยการประสานความต่างเหล่านั้นให้เข้ากันอย่างสอดคล้องกันและดำเนินงานไปด้วยกันได้ ความเชี่ยวชาญหรือทักษะในการทำงานของคนในองค์กรไม่ใช่จะปล่อยให้ทำกันอย่างอิสระหรือต่างคนต่างทำโดยไม่พึ่งพากัน เพราะอย่างไรเสียก็ต้องมีความสัมพันธ์และประสานงานกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตลอดทั้งองค์กรเป็นไปด้วยดี

การกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไป

สำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไป มีพื้นฐานวิธีการขั้นตอนดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยต้องแยกแยะแจกแจงระบุออกมาให้ได้ก่อนว่าในองค์กร มีงานอะไรต้องทำบ้าง ตั้งแต่เริ่มต้น จนผลงานสำเร็จ

2. พิจารณาต่อไปว่างานที่เกิดขึ้นเหล่านั้น มีงานใดเหมือน หรืองานใดต่างกันบ้าง แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน งานที่เหมือนกันคล้ายกันที่สามารถเชื่อมโยงอยู่ด้วยกันได้ให้จัดไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน ส่วนงานที่ต่างกัน ไม่เกี่ยวข้องกันจับไว้คนละกลุ่มกัน ก็จะเกิดเป็นหน่วยงานแผนกงานเกิดขึ้น ดังนั้นหากพบว่ามีงานแตกต่างกันก็กลุ่มก็จะมีจำนวนแผนกงานหน่วยงานจำนวนเท่านั้น เราก็จะได้โครงสร้างองค์กรในแนวราบเกิดขึ้น

3. นำหน่วยงานที่แตกต่างในแนวราบมาพิจารณาต่อ ว่าในแต่ละหน่วยงานเหล่านั้นควรมีขึ้นการบังคับบัญชาที่ขึ้น ซึ่งมีหลักในการพิจารณาคือ

3.1 งานซับซ้อนมากหรือน้อย ถ้างานซับซ้อนมาก สายการบังคับบัญชาที่ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยกลั่นกรองงาน ถ้างานซับซ้อนน้อย สายการบังคับบัญชาที่ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้นมาก

3.2 ปริมาณงานมากหรือน้อย ถ้างานปริมาณมากสายการบังคับบัญชาที่ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยกระจายงานและควบคุมดูแลงาน ถ้างานปริมาณน้อยสายการบังคับบัญชาที่ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้นมาก

3.3 จำนวนคนทำงานมากหรือน้อย ถ้ามีคนจำนวนมากสายการบังคับบัญชาที่ควรมีหลายชั้นเพื่อช่วยในการดูแลควบคุมการทำงาน ถ้าคนจำนวนน้อยก็ไม่จำเป็นต้องมีหลายชั้น

จะเห็นว่าสายการบังคับบัญชาที่เกิดขึ้นนั้นจะกลายเป็นโครงสร้างองค์การในแนวตั้งนั่นเอง ที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าใครเป็นเจ้านายใครเป็นลูกน้อง ใครต้องทำงานตามคำสั่งใคร ใครจะต้องรายงานผลการทำงานต่อใครบ้าง หรือใครจะมีอำนาจสั่งการและควบคุมใครกันบ้าง

อย่างไรก็ตามตามหลักทฤษฎีแล้วการจัดแบ่งแผนงานนั้น ยังใช้เกณฑ์ได้หลายแบบในการแบ่งโครงสร้างแนวราบ ได้แก่

1. การจัดแบ่งแผนกตามหน้าที่ (Functional Department) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยจัดตามหน้าที่งานที่ทำ

2. การจัดแบ่งแผนกตามผลิตภัณฑ์ (Production Department) เป็นวิธีการที่จัดแผนกงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ขายหรือที่ผลิต

3. การจัดแบ่งแผนกตามพื้นที่ (Geographical Department)

4. การจัดแบ่งแผนกตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or Equipment Department)

5. การจัดแบ่งแผนกตามลูกค้า (Customer Department) คือลูกค้าที่ต้องการสินค้าเดียวกันจะอยู่ในแผนกเดียวกัน

ซึ่งผู้บริหารก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมของลักษณะของธุรกิจว่าควรจะใช้วิธีการจัดแผนกแบบใดจึงจะเอื้อประโยชน์ต่อความสะดวกในการทำงานขององค์การมากที่สุด

หลังจากที่มีการจัดโครงสร้างได้ทั้งแนวราบและแนวตั้งแล้ว ผู้บริหารต้องสามารถระบุถึงตำแหน่งต่างๆ ที่อยู่ในโครงสร้างองค์การให้ชัดเจน ว่าในแต่ละแผนกที่มีการบังคับบัญชากันนั้น มีตำแหน่งอะไรซ้อนกันอยู่บ้าง เพื่อที่จะได้นำไประบุบทบาทหน้าที่สำหรับแต่ละตำแหน่งเหล่านั้นให้ครอบคลุมงานในความรับผิดชอบ และยังจะต้องนำไปลงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไป

นอกจากนี้การกำหนดรูปแบบและขนาดของโครงสร้างองค์การผู้บริหารยังต้องตระหนักถึงความสามารถในการควบคุม (Span of control) ด้วย ซึ่งโดยทั่วไป ในงานบริหารระดับสูงไม่ควรมีลูกน้องติดตัวเกินกว่า 9 คน ส่วนผู้บริหารระดับกลางระดับล่างก็ไม่ควรมีลูกน้องเกิน 25-30 คน เพราะจำนวนลูกน้องที่มากขึ้นหมายถึงประสิทธิภาพการควบคุมที่ลดลงนั่นเอง

โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์กรที่เราพบในโลกของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันก็มีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารก็ต้องพิจารณาเลือกใช้ตามความเหมาะสมขององค์กรธุรกิจของตน ได้แก่

1. โครงสร้างตามหน้าที่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่รวมคนที่มีความรู้ทักษะในการทำงานอย่างเดียวกันอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน
2. โครงสร้างตามหน่วยงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างที่รวมคนที่มีความรู้ทักษะในการทำงานแตกต่างกันมาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน
3. โครงสร้างแบบผสม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่รวมโครงสร้างแบบตามหน้าที่และโครงสร้างตามหน่วยงานไว้ด้วยกัน
4. โครงสร้างแบบแมทริกซ์ ซึ่งเป็นการจัดองค์กรโดยใช้ทีมทำงานทับซ้อนหน้าที่และหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร คือมีนายสองคนที่ต้องรับคำสั่งและรายงาน

พร้อมกันนี้การจัดการโครงสร้างองค์กรยังต้องพิจารณาเรื่อง ความสมดุลของการรวมอำนาจกับการกระจายอำนาจด้วย (Centralization and Decentralization) เพราะการรวมอำนาจหมายถึงการที่อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวหรือเพียงไม่กี่คนเท่านั้น ซึ่งแม้จะทำให้ควบคุมง่าย การตัดสินใจชัดเจนเป็นเอกภาพ แต่ก็อาจทำให้เกิดความล่าช้าและเกิดความคิดที่แคบโน้มเอียงไปในแนวทางที่ผู้บริหารท่านนั้นชอบเท่านั้น ซึ่งจัดว่าเป็นอันตรายไม่น้อยกับการขาดความคิดที่หลากหลายในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังอาจทำให้พลาดความคิดดีๆ จากคนอื่นๆ ไป ส่วนการกระจายอำนาจก็หมายถึงการแบ่งสรรอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ให้กระจายไปอยู่ในมือหลายๆ คนที่สมควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อแสวงหาจุดที่เหมาะสมในการตัดสินใจจากคนหลายๆ คนร่วมกันคิด ช่วยกันตัดสินใจบนแนวทางที่สมควรที่สุด เป็นการเปิดกว้างทางความคิด ให้เกิดความหลากหลายและมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นด้วยก่อนที่จะตัดสินใจ อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างง่ายเพราะผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีส่วนร่วมรู้เห็นในแนวทางต่างๆ มาก่อนแล้วตั้งแต่ต้น แต่อาจจะล่าช้าอยู่บ้างในขั้นตอนการตัดสินใจ

ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารจะต้องพิจารณาเป็นเรื่องๆ ไปว่า งานใดควรใช้การรวมอำนาจ งานใดควรกระจายอำนาจบ้าง เพื่อความเหมาะสมในการใช้งาน ทั้งนี้ต้องให้เกิดความสมดุลที่สุด ไม่รวมอำนาจมากเกินไปและไม่กระจายอำนาจมากเกินไป จึงจะทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการดำเนินงาน

สุดท้ายการจัดโครงสร้างองค์กรยังครอบคลุมถึงการมอบหมายงานด้วย ซึ่งเป็นการมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับล่างใช้อำนาจตัดสินใจในระดับหนึ่ง มากหรือน้อย แล้วแต่ผู้บริหารระดับสูงจะเห็นสมควร แต่อำนาจบางอย่างก็อาจเก็บไว้กับตัวเอง การมอบหมายงานเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการกระจายอำนาจว่าประสบความสำเร็จเพียงใด ซึ่งการมอบหมายงานจะประสบความสำเร็จมากเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับวิธีการมอบหมายงานว่าผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

ตามปกติงานที่มอบหมายให้ลูกน้องทำมักจะเป็นงานประจำหรืองานที่เกิดขึ้นในลักษณะซ้ำๆ กันแต่ข้อที่ควรพิจารณาคือผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ตนเองทำได้ดี หรือมีความชำนาญอยู่แล้ว และเก็บงานที่ตนเองทำได้ไม่ค่อยดี หรือยังไม่ชำนาญไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง วิธีการที่สำคัญที่ผู้บริหารควรทำเมื่อมอบหมายไปแล้วคือ

- หากผู้บริหารได้มอบอำนาจในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้ว ผู้บริหารต้องไม่ตัดสินใจในเรื่องนั้นอีกเลย แต่อาจช่วยหากผู้ได้รับมอบหมายงานมาขอให้อย่างไรก็ตาม ไม่ควรตัดสินใจให้ ควรเป็นลักษณะให้คำปรึกษาและให้ผู้ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตัดสินใจเอง

- หากผู้ที่ได้รับหมายมาขอคำปรึกษา แนะนำ หรือถามปัญหา ผู้บริหารต้องไม่ตอบหรือบอกข้อเสนอแนะต่างๆ แต่ควรช่วยเขาคิดวิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้เขากลับไปตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเองในภายหลัง

- พยายามอย่าเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือคำสั่งของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ยกเว้นในสถานการณ์วิกฤติหรือมีความจำเป็นจริงๆ หากเกิดกรณีเช่นนั้นผู้บริหารต้องบอกหรือขอให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจนั้น

- ผู้บริหารต้องยืนอยู่ข้างเดียวกับผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจ คือเมื่อเขาได้ตัดสินใจงานที่ได้รับมอบหมายไปอย่างใดแล้ว ก็ต้องให้เกียรติสนับสนุนหรือยอมรับในการตัดสินใจนั้น

- ผู้บริหารพึงระลึกไว้ว่าหากได้รับมอบหมายเกิดทำงานผิดพลาดหรือทำงานไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องได้รับคำตำหนินั้นด้วยเสมอ เพราะเป็นความผิดของผู้บริหารที่เลือกคนทำงานผิด เมื่อเขาทำงานพลาดก็ต้องลองให้โอกาสเขาต่อไปอีก แต่ต้องมอบหมายงานที่เบากว่า หรือมีความรับผิดชอบน้อยกว่าเดิม เพื่อจะได้ดูขีดความสามารถของผู้ได้รับมอบหมายและงานที่เหมาะสมกับแต่ละคน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรมีโอกาสที่จะพัฒนาและได้รับความก้าวหน้าโดยเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บริหารควรให้โอกาสแต่ละคนได้แสดงความสามารถหรือหาข้อดีข้อเสียเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

- หากผู้ที่ได้รับมอบหมายงานทำงานผิดพลาด ผู้บริหารควรจะต้องให้กำลังใจก่อนการตำหนิเพราะการทำผิดของคนนั้นมองเห็นได้ง่ายกว่าการทำถูกอยู่แล้ว จงอย่าด่วนตำหนิโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มองไม่เห็นหรือผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

- ผู้บริหารพึงตระหนักไว้ว่าความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายเป็นของท่านเอง แม้ว่าผู้ได้รับมอบหมายจะรับผิดชอบ โดยตรงต่อท่าน แต่ท่านก็ต้องรับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีก ดังนั้นให้ระลึกเสมอว่างานนั้นมอบหมายได้แต่ความรับผิดชอบนั้นมอบหมายไม่ได้

- การมอบหมายงานควรเป็นการมอบหมายที่มุ่งในผลงานไม่ใช่มุ่งในกิจกรรมที่ท่านทำนั้น และเมื่อมอบหมายงานแล้วผู้บริหารก็ควรให้อิสระแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายที่จะได้เลือกวิธีการทำงานของตนเองได้

- หากเป็นไปได้ผู้บริหารควรมอบหมายงานทั้งโครงการให้กับคนๆ เดียวทำดีกว่าการแบ่งแยกงานภายในโครงการหรืองานภายในงานเดียวกันให้หลายๆ คนทำ ทั้งนี้เพื่อให้คนสามารถใช้ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้รับมอบหมายงานอาจแบ่งงานเป็นส่วนๆ ให้คนอื่นทำต่อไปได้ แต่ความรับผิดชอบทั้งหมดยังคงเป็นของผู้รับมอบหมายทั้งงาน

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับ SMEs ในปัจจุบันต้องเป็นโครงสร้างที่รวมอำนาจและกระจายอำนาจอย่างสมดุล และสามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้บ้างตามความจำเป็นโดยมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จในผลงานและความสุขของคนทำงานด้วย

บทที่ 5

การคัดเลือกบุคลากรคุณภาพเข้าร่วมงาน

หลังจากที่เราได้มีการจัดการโครงสร้างองค์การออกมาได้รูปแบบที่เหมาะสมแล้ว ในที่สุดเราก็จะต้องได้เห็นว่าองค์การของเรามีตำแหน่งงานใดเกิดขึ้นบ้าง และมีความต้องการกำลังคนเพื่อเข้าร่วมในตำแหน่งงานนั้นๆ เป็นจำนวนเท่าไร และก็มาถึงขั้นตอนของการจัดหาคนมาลงให้เหมาะสมตามตำแหน่งงานนั้นๆ ก่อนที่จะดำเนินการสรรหา คัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ประสิทธิผลตรงตามที่ต้องการปรารถนาได้นั้น

ลำดับแรก ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบทำในตำแหน่งนั้นๆ ได้อย่างชัดเจนเสียก่อน นั่นคือต้องมีการทำ คำอธิบายงาน (Job description) ตามตำแหน่งออกมาอย่างละเอียด

ลำดับต่อไปต้องระบุคุณสมบัติของคนที่คิดว่าจะสามารถทำงานตามที่คำอธิบายงานระบุได้เป็นอย่างดี คุณสมบัติที่สำคัญได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถเฉพาะ หรือความสามารถพิเศษ เป็นต้น

ก่อนจะเข้าสู่ระบบการคัดเลือก ที่จริงต้องกล่าวถึงวิธีการสรรหาบุคลากรก่อน เพราะการใช้วิธีการสรรหาที่ถูกต้อง ก็ทำให้เรามุ่งเข้าสู่บุคลากรตามที่เรารับรองได้โดยง่ายและตรงเป้า เป็นขั้นพื้นฐานที่จะได้พบกับบุคลากรที่ดีต่อไป วิธีการในการสรรหาบุคลากรก็ทำได้หลายวิธี ได้แก่

1.การสรรหาจากภายใน คืออาจจะเป็นการบอกกล่าวสรรหาจากคนรู้จักใกล้ชิด ซึ่งก็อาจเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้หาคนทำงานได้ง่าย และพิจารณาได้ทันทีว่าบุคคลเหล่านั้นเหมาะสมหรือไม่ เพราะรู้จักกันมาก่อน แต่ต้องตระหนักว่า บุคคลเหล่านั้นต้องมีความสามารถเพียงพอตามตำแหน่งนั้นๆ จริง ตาม Job description และต้องระวังความสามารถในการบังคับบัญชาด้วย เพราะหากเป็นระบบพวกพ้องเกิดขึ้นจะพบความลำบากในการบังคับบัญชาต่อไปในการทำงาน

2.การสรรหาจากภายนอก อาจทำได้หลายช่องทาง ได้แก่

- ประกาศทางหนังสือพิมพ์ หรือทาง Internet แต่การผ่านช่องทางนี้ก็ต้องเลือกหนังสือพิมพ์ และ web site ที่เหมาะสมด้วย เช่นถ้าเป็นตำแหน่งที่ต้องการทักษะทางภาษาอังกฤษ ก็ควรผ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ เพราะจะสามารถกรองคุณสมบัติของคนที่เข้าสมัครได้ส่วนหนึ่ง หรือการผ่าน Internet ก็สะดวกที่สามารถกรองได้ทันทีว่าจะได้คนที่ใช้ Computer Internet ได้ และยังสะดวกเพราะสามารถสมัครผ่าน Internet ได้ก็ทำให้สื่อสารกันได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

- ผ่านบริษัทจัดหา (Head Hunter / Agency) ก็คือจ้างบริษัทจัดหาซึ่งก็ถือเป็นวิธีการที่สะดวก และมักจะได้อคนที่คุณภาพที่เลือกสรรมาแล้วระดับหนึ่ง แต่วิธีนี้ค่าใช้จ่ายสูงทีเดียว ผู้บริหารก็ต้องพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีนี้หรือไม่

แต่ไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีการสรรหาด้วยวิธีใดก็ตาม แท้จริงแล้วขั้นตอนของการสรรหา ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญนอกเหนือไปจากวิธีการสรรหาดังกล่าวแล้วอีก ประเด็นสำคัญสำหรับผู้ทำธุรกิจที่ต้องให้ความสำคัญ ประการแรกคือ คนที่ทำหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกต้องแบ่งกลุ่มของผู้ที่เราต้องการจะสรรหาเสียก่อน โดยเราจะต้องรู้ว่าตำแหน่งที่เราต้องการนั้น ควรจะมีแหล่งสรรหาอยู่ที่ไหน เราก็จะได้เจาะจงไปที่แหล่งนั้นเลย อย่าหาจากแหล่งที่ไม่ได้เจาะจงหรือใช้การประกาศรับสมัคร ซึ่งจะทำให้ต้องพบกับความหลากหลายของผู้สมัคร และทำให้เกิดความยากลำบากในการคัดเลือกต่อไป ในที่สุดเราก็จะไม่ได้คนอย่างที่เราปรารถนานั่นเอง เช่น หากเราต้องการในตำแหน่ง IT เราก็ไปยังสถาบันที่มีการสอนทางด้าน IT โดยเฉพาะได้เลย ดังนั้นจะเห็นว่า หากเรารู้จักแบ่งกลุ่มของผู้สมัครให้ถูกต้องแล้วนั้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น และจะได้พบกับแหล่งชุมชนใหญ่ของผู้สมัคร และสามารถเลือกสรรบุคลากรที่มีคุณภาพได้ต่อไป

ส่วนตลาดของการประกาศรับสมัครทางหน้าหนังสือพิมพ์ก็ยังคงสามารถใช้ได้ แต่ผู้ทำธุรกิจต้องพยายามระบุคุณสมบัติที่ต้องการให้ชัดเจน เพราะหากเราลงรายละเอียดของผู้สมัครอย่างกว้างๆ เราจะได้ผู้สมัครอย่างที่ไม่ตรงกับความต้องการนัก

ประการที่สองที่มีความสำคัญไม่น้อยในการสรรหา คือผู้ทำธุรกิจต้องสร้างองค์การให้เป็นที่ยอมรับของผู้สมัครที่มีคุณภาพ นั่นคือจะต้องทำองค์การให้มีสิ่งล่อตาล่อใจคนคุณภาพให้อยากเข้าร่วมงาน เช่น ถ้าเรามั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เราก็สามารถนำมาดึงดูดผู้สมัครได้ รวมถึงการสื่อสารความไปยังผู้สมัครด้วย ว่าองค์การมีความทันสมัยเพียงไร ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีเขียน ใช้ถ้อยคำ กระทัดรัด ใช้ภาษาที่เป็นสมัยใหม่ วิธีการส่งข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นทางหน้า Web site ต่างๆ เพื่อให้ผู้สมัครมองว่าองค์การนั้นมีความทันสมัย ซึ่งเรื่องนี้ไม่เกี่ยวกับประเภทหรือขนาดองค์กรแต่อย่างใด เป็นเรื่องของ การสร้างภาพให้เกิดขึ้นเพื่อดึงดูดคนคุณภาพให้รู้สึกสนใจในกิจการของเราเท่านั้น เพราะโดยส่วนใหญ่แล้วผู้สมัครก็มักจะมองหาโอกาสในการก้าวหน้าของหน้าที่การงาน ข้อเสนอในการทำงานเป็นอย่างไร เหล่านี้คือจุดที่จะดึงดูดบริษัทหรือองค์กร ซึ่งผู้ทำธุรกิจจะต้องรู้ว่าจะขายตนเองอย่างไรด้วย หากท่านต้องการคนคุณภาพจริงๆ นั่นคือเราต้องทำให้ภาพองค์กรของเราชัดเจนในสายตาของผู้ที่จะเข้าสมัคร

จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารธุรกิจควรจัดทำให้เป็นระบบ เพราะนี่คือด่านแรกที่จะทำให้ผลผลิตในงานของกิจการออกมาดีหรือไม่ดี ก็ขึ้นอยู่กับคนที่เราเลือกคนผิดหรือถูกเข้ามาทำงานนั่นเอง เพราะคนเหล่านี้คือกลไกสำคัญที่สุดที่จะสร้างสรรค์ผลผลิตในงานออกมา ต่อให้ท่านมีเครื่องจักรอุปกรณ์หรือวิธีการทำงานที่ดีเพียงใด หากขาดคนที่เหมาะสมหรือมีความสามารถเพียงพอที่จะมาดำเนินการในสิ่งเหล่านั้นแล้ว เราก็ไม่มีทางใช้ประโยชน์จากเครื่องจักร อุปกรณ์หรือวิธีการทำงานที่ดีเหล่านั้นได้เลย

วิธีการคัดเลือกบุคลากรสำหรับงานแต่ละตำแหน่งอาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันอยู่บ้าง ตามลักษณะเฉพาะของงานที่ต้องปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามก็มีวิธีการขั้นพื้นฐานสำหรับการคัดเลือกบุคลากรที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ

ขั้นที่ 1. คัดเลือกจากคุณสมบัติพื้นฐานตามใบสมัครงาน ว่าตรงกับท้องถ่องการต้องการหรือไม่ เราก็เลือกเอาเฉพาะคนที่มีคุณสมบัติตรงกับที่ต่องการ แต่ในขั้นตอนนี้พึงระลึกไว้ด้วยว่าอาจไม่สามารถพบคนที่ตรงตามที่เราระการรับสมัครเสมอไป ดังนั้นจึงควรเลือกคนที่มีความสมบัติจริงๆ ลงมาที่ยังเข้าเกณฑ์ที่รับได้ไว้ด้วย เพราะบางครั้งใบสมัครก็ไม่ใช่เครื่องตัดสินความสามารถของคนว่าจะทำงานได้หรือไม่ได้เสมอไป

ขั้นที่ 2. การทดสอบ แต่ละตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบแตกต่างกัน ตามลักษณะของงานได้แก่

2.1) การทดสอบข้อเขียนเฉพาะทาง เช่น การทำบัญชี การใช้ภาษาอังกฤษ หรือความรู้เฉพาะทางอื่นๆ เป็นต้น

2.2) การทดสอบปฏิบัติ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การลงมือปฏิบัติตามตำแหน่ง

2.3) การทดสอบเชาว์ปัญญา เป็นการทดสอบความสามารถทางความคิด

2.4) การสอบสัมภาษณ์ เป็นการทดสอบความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพ และชักรประวัติต่างๆ ที่นอกเหนือจากที่มีในใบสมัคร

2.5) การทดสอบทางจิตวิทยา เป็นการทดสอบความสามารถทางอารมณ์

บางตำแหน่งอาจใช้การทดสอบวิธีเดียว หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้แล้วแต่ความจำเป็น แต่สิ่งที่พึงตระหนักในกระบวนการขั้นทดสอบ คือ

- ผู้ที่จัดทำแบบทดสอบเหล่านั้นต้องพิจารณาดีแล้วว่า แบบทดสอบหรือวิธีการทดสอบที่เลือกใช้ได้มาตรฐานเพียงพอที่จะตัดสินได้ว่าบุคคลใดเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เราต้องการนำมาลงให้เขาปฏิบัติ

- บุคคลที่มีอำนาจในการพิจารณาตัดสินการทดสอบเหล่านั้น ต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในงานตำแหน่งนั้น โดยมักจะต่องหัวหน้างานหรือเป็นคนที่ต่องทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะดูความสามารถทางสังคมในการที่จะเข้ากันได้ในการทำงานด้วย ซึ่งเราพบว่าความสามารถทางสังคมกลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า การมีความสามารถในการทำงานเลยทีเดียว นอกจากนั้นผู้ที่มีความจตัดสินยังต่องมีความยุติธรรมในการตัดสินด้วย

ในส่วนของการทดสอบประเด็นใหญ่ที่ผู้ทำธุรกิจ มักจะให้ความสำคัญมากที่สุดจนแทบจะเรียกว่าเป็นปราการด่านสำคัญของกระบวนการคัดเลือก ก็คือ การสัมภาษณ์ คนทั่วไปอาจจะมองว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องยาก แต่แท้จริงแล้วการสรุปผลของการสัมภาษณ์เป็นสิ่งที่ยากมาก เพราะเป็นจุดตัดสินว่าเราจะได้คนคุณภาพเข้ามาทำงานกับเราหรือไม่ หลักการสำคัญก็คือ ผู้สัมภาษณ์ต่องค้นหาตัวตนของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้พบ ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่เทคนิคการสนทนาของผู้สัมภาษณ์ การเตรียมตัวของผู้ที่ทำการ

สัมภาษณ์ว่าจะถามหรือคุยอะไรกับผู้ถูกสัมภาษณ์ เราต้องการค้นหาอะไรจากตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนั้น ผู้สัมภาษณ์จึงควรมีการทำการบ้านมาล่วงหน้า คิดคำถามล่วงหน้า คือผู้สัมภาษณ์ต้องมีการเตรียมความพร้อมของตนเองก่อน ซึ่งเทคนิคการตั้งคำถามนั้นจัดเป็นหัวใจของการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะค้นหาคนที่เราต้องการ ดังนั้นถ้าเราไม่กำหนดกรอบให้ชัดเจน ก็จะเหมือนกับคนช่างคุยมาเจอกันเท่านั้น แต่เราอาจจะไม่สามารถจับใจความเนื้อหาได้เลย แต่ถ้าเราสร้างกรอบไว้ก่อน เรื่องที่จะถามก็จะถูกตีกรอบไว้อย่างมีระบบ ไม่ออกนอกเรื่องหรือเกินจากความต้องการที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการจะรู้ ถ้าเราวางแผนเราก็สามารถถามได้ครบทุกคำถาม แต่ถ้าไม่มีการวางแผนก็อาจจะได้ 2-3 เรื่องในเวลาเท่าๆ กัน เพราะไปเสียเวลาคุยเรื่องอื่นที่ไม่เข้าประเด็น แต่พอจับเอาเนื้อหา ก็ไม่ได้เนื้อหาตามต้องการก็หมดเวลาสัมภาษณ์เสียแล้ว

โดยทั่วไปคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีด้วยกันหลายแบบ ได้แก่

คำถามแบบที่ไม่มีการเตรียมการไว้ก่อน คือผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามขึ้นมาเองตามสถานการณ์ ตามที่เห็นสมควรกับผู้สมัครแต่ละคน วิธีการนี้จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ที่ดี ผู้สัมภาษณ์สามารถตั้งคำถามที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้สมัคร แต่ก็มีข้อเสียอยู่คือ ไม่สามารถวัดหรือเปรียบเทียบผู้สมัครได้อย่างชัดเจนเพราะใช้คำถามที่แตกต่างกัน

คำถามที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยเป็นคำถามที่ใช้ถามผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน และมีการให้คะแนนจากคำตอบหรือจากการแสดงออกในการตอบคำถามนั้น วิธีนี้สามารถเปรียบเทียบผู้สมัครได้อย่างชัดเจนเพราะใช้คำถามชุดเดียวกัน แต่ก็อาจไม่เหมาะในการสัมภาษณ์ที่เจาะลึกผู้สมัครเป็นพิเศษ

คำถามแบบผสมเป็นคำถามแบบที่มีการเตรียมไว้ก่อน เพื่อผลในการเปรียบเทียบก่อน แล้วตามด้วยคำถามอื่นที่เพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ที่เหมาะสม วิธีการนี้นิยมใช้กันมากโดยทั่วไป เพราะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์มีความเข้าใจผู้สมัครได้มากและลึกซึ้ง

คำถามแบบสถานการณ์สมมุติ เป็นคำถามที่สมมุติสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หาทางออก หรือแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นนั้น คำถามลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ทราบแนวคิด การวิเคราะห์ และการใช้เหตุผลของผู้สมัครที่ชัดเจน

คำถามแบบสร้างความกดดัน เป็นคำถามที่มุ่งให้ผู้สมัครผิดหวังหรือไม่พอใจ โดยมุ่งดูพฤติกรรมหรือคำพูดที่แสดงออก การสัมภาษณ์ที่ใช้คำถามประเภทนี้มักใช้กับคนที่ต้องทำงานในหน้าที่ที่ต้องมีความกดดันสูง ซึ่งจำเป็นต้องได้คนที่มีความอดทนและใจเย็น

ปัจจุบันนี้ในการสัมภาษณ์เรานิยมใช้การสัมภาษณ์โดยใช้ Competency Based คือมีการกำหนดทักษะของคนที่ทำหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกของตำแหน่งที่เราจะสัมภาษณ์ และมีการพัฒนาคำถามขึ้น โดยคาดหวังว่าจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยไม่ต้องถามเรื่องอื่น ประเด็นหลักๆ เช่น ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศ ความสามารถทางด้าน IT และทักษะที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เหล่านี้เป็นหัวข้อที่เรากำหนดไว้ สมมุติว่าเรากำหนด ประเด็นที่ต้องการทราบไว้ 20 หัวข้อ ก็เอาที่เป็นคีย์มาซัก 5-8 ข้อ มาตั้งคำถาม ก็จะได้เนื้อหาสาระอย่างที่ต้องการ แล้วก็นำมาประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้

สัมภาษณ์ด้วย เพราะฉะนั้นการตั้งคำถามโดยที่มีหลักการว่าจะอ้างอิงจากอะไร ถ้าไม่ใช่ Competency Based ก็อาจสัมภาษณ์โดยใช้ Skill Based หรือเป็นเรื่องของการควบคุมอารมณ์ (Emotional Quotient) ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราจะใช้กรอบตัวไหนเพื่อที่จะเอามาวัดกับผู้สมัครคนนั้น

สำหรับการสัมภาษณ์โดยใช้ Skill Based นั้นก็เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์นอกเหนือจากการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา เช่นความสามารถในการเล่นดนตรี ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งไม่ได้มาจากการเรียนการสอนแต่อาจได้มาจากการประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น เมื่อเราริคำถามขึ้นมาได้ เราต้องรู้วัตถุประสงค์ของคำถาม เราต้องการวัดอะไร จากคำตอบที่ได้และจะสรุปตีความว่าอย่างไร ซึ่งประเด็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ดีอีกอย่าง ที่ผู้ทำธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ก็คือการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาช่วย ซึ่งในบ้านเรายังไม่ค่อยนิยมใช้กันมากนัก เพราะมักจะตัดสินใจจ้ำก้น เพราะถูกใจคนสัมภาษณ์โดยอาจจะไม่ได้พิจารณาว่าคนๆ นั้นเหมาะกับงานอย่างแท้จริงหรือไม่ ซึ่งจริงๆ แล้วหากเราอยากได้คนมีคุณภาพเราก็ต้องมุ่งเน้นไปทำงานนั้นเหมาะกับผู้สมัครหรือไม่นั่นเอง ก็คือว่า มีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ฝีมือ หรือไม่มากกว่าที่จะดูว่าถูกใจผู้สัมภาษณ์หรือไม่ อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์นั้น ผู้สัมภาษณ์หรือผู้ทำธุรกิจเองก็ควรตระหนักไว้เสมอว่า คนทุกคนมีมุมบางมุมที่เราอาจมองไม่เห็นทั้งหมดได้ เพียงช่วงเวลาที่เราสัมภาษณ์พูดคุยกับเขาเท่านั้น ซึ่งคุณอาจไม่สามารถเข้าถึงตัวตนที่แท้จริงของคนๆ นั้นได้ง่ายนัก เป็นธรรมดาที่คนเขาจะต้องพยายามปิดตัวตนที่แท้จริงในส่วนที่มีข้อบกพร่องไว้ แล้วก็พยายามเปิดเผยในสิ่งที่ดูดีออกมาเท่านั้น มันอยู่ที่ผู้สัมภาษณ์จะสามารถมองผ่านสิ่งเหล่านั้น เข้าไปเห็นเนื้อแท้ของเขาหรือไม่นั่นเอง ซึ่งเราคงไม่สามารถมองเห็นได้ทั้งหมด ดังนั้นสิ่งสำคัญจึงอยู่ที่เราจะเชื่อมั่นว่าคนๆ นั้นสามารถทำงานนี้ได้ มีทักษะ ความรู้และประสบการณ์ที่จะทำงานนี้ได้ดีกว่าคนอื่นๆ ก็เลือกเข้ามาทำงาน

ขั้นตอนสุดท้ายในการคัดเลือก คือการประเมินผลการทดสอบ ซึ่งต้องมีความถูกต้องตามมาตรฐาน และมีความเที่ยงธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลการสัมภาษณ์ต้องใช้ความยุติธรรมเป็นที่ตั้งสำคัญ โดยผู้สัมภาษณ์ต้องพยายามไม่ใส่ความรู้สึกชอบไม่ชอบส่วนตัว เข้าไปให้น้อยที่สุดไม่ให้ไปมีผลต่อผลของการประเมินมากนัก ไม่เช่นนั้นแล้วผลลัพธ์อาจออกมาผิดพลาดได้

สรุปแล้วปัจจัยในการทำให้การสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จก็คือ การเตรียมความพร้อมและการตั้งคำถาม ทักษะในการฟัง ทักษะในการวิเคราะห์ ความอดทน อดทนที่จะฟัง ทั้งที่เป็นสาระและไม่เป็นสาระด้วยความมีมารยาทของผู้สัมภาษณ์ รวมทั้งผู้สัมภาษณ์ที่ดีย่อมไม่เปิดประเด็นโต้แย้งหรือแสดงภูมิของตนเองเมื่อเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบผิด นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังต้องมีจรรยาบรรณอีกด้วย นอกจากนั้นก็ควรมีองค์ประกอบในสภาพแวดล้อมขณะสัมภาษณ์ที่อำนวย เพียงเท่านี้เราก็จะได้คนคุณภาพ อย่างที่เราต้องการเข้ามาร่วมงานด้วยได้

บทที่ 6

การฝึกอบรมบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการดำเนินงานองค์การทุกประเภท เพื่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ กำลังสำคัญที่สุดในองค์การ ที่ผู้ทำธุรกิจทุกคนควรตระหนักถึงคือ ความสำคัญของบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ไม่ว่าองค์กรของท่านจะเป็นองค์การประเภทใดก็ตาม ไม่ว่าธุรกิจของท่านจะเล็กใหญ่เพียงใดก็ตาม ซึ่งความสำเร็จขององค์การก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง และถึงแม้ท่านจะลงทุนให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ในองค์การดีเลิศเพียงไรก็ตาม หากขาดซึ่งบุคลากรคุณภาพแล้ว ก็คงไม่ยากที่จะเริ่มมองเห็นความล้มเหลวอยู่เบื้องหน้าต่างๆ

ผู้ทำธุรกิจทุกคนจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันมีด้วยกันหลากหลายวิธี แต่วิธีหนึ่งที่ยังคงได้รับการยอมรับในประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในการพัฒนา และถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรในทุกยุคทุกสมัย ตั้งแต่ยุคแรกๆ ที่มีการรวบรวมทฤษฎีการบริหารจัดการไว้อย่างเป็นเรื่องเป็นราว คือตามแนวทางทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Theory) ของ Henry Fayol ได้กล่าวไว้ว่าการจะบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีการฝึกอบรม (Training) จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมบุคลากรจัดเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงควรจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ เพราะหากการฝึกอบรมไม่สามารถสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายใดๆ ได้แล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา ดังนั้นองค์การจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย โดยการฝึกอบรมเป็นการทำเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งผู้ทำธุรกิจทุกคนควรจะได้เห็นความสำคัญในจุดนี้

ที่จริงถ้าจะกล่าวอย่างเป็นทางการแล้ว การฝึกอบรมก็คือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง แต่ทั้งนี้แม้ว่าการฝึกอบรมจะเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การในหลายๆ ด้าน แต่ผู้ทำธุรกิจก็ต้องเข้าใจก่อนว่าปัญหาใดที่การฝึกอบรมสามารถมีส่วนช่วยแก้ไขได้ ซึ่งความสำเร็จของการฝึกอบรมยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารอย่างแนบแน่นทีเดียว

ส่วนถ้าจะถามว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ การฝึกอบรมบุคลากรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลอย่างที่องค์กรต้องการนั้น ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเสียก่อน ซึ่งกระบวนการเหล่านั้นมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) โดยในการวิเคราะห์นี้ เราต้องวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

- การวิเคราะห์ความต้องการองค์การ (Organization Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ และบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ

- การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge , Skill, Ability Analysis) ซึ่งผู้รับการอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม

- การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เพื่อจะได้รู้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

การวิเคราะห์ความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้ ก็เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาสรุปออกมาเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยนำข้อมูลจาก ขั้นที่ 1 นำมาใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป

ขั้นที่ 3. คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม และอื่นๆ

ขั้นที่ 4. สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ซึ่งควรทำความเข้าใจกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การอบรมที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกณฑ์ควรระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ทางด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหน และพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สถานการณ์อย่างไร

ขั้นที่ 5. จัดการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรม ดูแลประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ซึ่งระหว่างการจัดการฝึกอบรมอาจจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นที่ 6. ประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลองหรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

เมื่อมีการวางแผนและจัดระบบการอบรมอย่างดีแล้ว มาถึงขั้นตอนการปฏิบัติสิ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ ความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งผู้ทำธุรกิจหรือผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการฝึกอบรมทุกคนไม่ควรละเลย ก็คือเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ และการจูงใจสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งผู้จัดควรให้ความสำคัญถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ ได้แก่

1. ผู้รับการอบรมแต่ละคนมีความพร้อมและความสามารถที่จะรับการฝึกอบรมหรือไม่
2. โครงการฝึกอบรมควรจะได้รับ การออกแบบและจัดการอย่างไร จึงจะช่วยเอื้ออำนวย การเรียนรู้ของผู้รับการอบรม
3. ผู้จัดควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถรักษาและนำความรู้ทั้งปวงที่ได้รับไปใช้ ในการทำงานจริง

ทางด้านภาวะความพร้อมของผู้รับการอบรม ที่ผู้จัดควรคำนึงถึงก่อนการฝึกอบรม ได้แก่

- ความสามารถของผู้รับการอบรม ระดับความถนัดหรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งผู้รับ การอบรมมีอยู่ในตนเอง ทั้งนี้ยังรวมถึงระดับวุฒิภาวะและประสบการณ์ของบุคคลอีกด้วย จะเห็นได้ว่า หากผู้จัดการฝึกอบรมไม่ได้ประเมินความสามารถของผู้รับการอบรมล่วงหน้าแล้วการฝึกอบรมก็อาจ ล้มเหลวได้ เพราะการประเมินความสามารถของผู้รับการอบรมจะช่วยให้ทราบว่าพวกเขามีความรู้อะไร เป็นพื้นฐานอยู่ก่อนแล้วบ้าง ผู้ใดจำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ก่อนอบรม ผู้ใดพร้อมที่จะรับการ ฝึกอบรมได้ทันที แต่ผู้ใดที่ไม่สามารถจะรับการฝึกอบรมได้

- แรงจูงใจของผู้รับการอบรม โดยมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจ ของผู้รับการอบรม ได้แก่ 1. ความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจควบคุม ไม่ว่าจะเป็นอำนาจควบคุมภายในตนเอง หรืออำนาจควบคุมภายนอกตนเอง 2. ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตนว่าจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้หรือไม่ 3. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ จะนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้นหรือไม่ 4. คุณค่าของการทำงาน ผู้รับการ อบรมต้องให้คุณค่าหรือความสำคัญแก่การทำงานที่ดีขึ้น

ซึ่งการสร้างและรักษาแรงจูงใจของผู้รับการอบรมทำได้หลายวิธี ตามทฤษฎีการจูงใจที่น่าสนใจ 4 ทฤษฎีด้วยกัน คือ

1. ทฤษฎีการเสริมแรง อาจเป็นการเสริมแรงทางบวกหรือทางลบก็ได้ แต่ต้องกระทำด้วยความ ระมัดระวัง โดยควรคำนึงถึง พฤติกรรมที่ต้องการในภายหลัง, แรงเสริมทางบวกหรือรางวัล, ช่วงเวลาที่ เสริมแรง, กำหนดการและจำนวนครั้งในการเสริมแรง, การลงโทษ

2. ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจทางสังคม คือโครงการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ได้ ก็ต่อเมื่อผู้รับการอบรมมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ และ มี ความสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ได้จริง

3. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย มีส่วนในการฝึกอบรมหลายประการคือ

- ควรจะต้องมีการอธิบายอย่างชัดเจนถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ผู้รับการอบรมได้รับ ทราบ ตั้งแต่เริ่มต้นการฝึกอบรมและระหว่างที่กำลังฝึกอบรม

- เป้าหมายของการฝึกอบรมควรจะต้องมีความยากในการปฏิบัติ จนเป็นที่น่าท้าทายของผู้รับการ ฝึกอบรม เพื่อที่ว่าพวกเขาจะเกิดความรู้สึกเมื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้ แต่เป้าหมายนั้นก็ควรจะ ยากจนเกินไปจนทำให้พวกเขารู้สึกว่าไม่มีทางเป็นไปได้

แผนการเรียน และการจัดวางเนื้อหาวิชา ซึ่งเนื้อหานี้จะต้องสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้แล้ว และต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง รวมทั้งต้องมีความถูกต้องทันสมัยด้วย

ส่วน **วิธีการฝึกอบรม** ในปัจจุบันที่นิยมใช้กันก็มีหลากหลายวิธี ได้แก่

- วิธีการบอกกล่าว / วิธีการกระทำ / วิธีการแสดง
- วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปราย
- วิธีการที่มีผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา การสาธิต
- วิธีการที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น การสอนงาน
- วิธีการที่ใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้วิดีโอ

ที่สำคัญคือผู้จัดต้องพิจารณาว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้แบบใด แบบมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล หรือมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิธีการในการฝึกอบรมตามความเหมาะสมต่อไป

และเมื่อดำเนินการฝึกอบรมเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องไม่ลืมว่า ควรจะต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมด้วย ทั้งนี้ก็ต้องเลือกวิธีการประเมินผลให้เกิดความเหมาะสมด้วย จุดสำคัญอยู่ที่วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลนั่นเอง วิธีที่นิยมใช้กันทั่วไปเป็นวิธีที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ คือมีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังควรมีการประเมินความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรมด้วย และอาจมีการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนด้วย

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าการจะทำให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงได้นั้น ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ตัวผู้บริหารหรือผู้ทำธุรกิจเองที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรม และมีความเชื่อมั่นในวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานองค์การได้ จากนั้นควรยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องสำหรับกระบวนการในการจัดทำกรฝึกอบรม โดยทำให้เป็นระบบ ไม่ใช่เพียงทำให้เสร็จให้ผ่านไปในแต่ละครั้งเท่านั้น เพราะการฝึกอบรมไม่ใช่กิจกรรมที่จะส่งผลในระยะสั้นเท่านั้น หากแต่ยังต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาบุคลากรต้องมีความต่อเนื่องจึงจะเกิดผลอย่างแท้จริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันย่อมต้องการความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อกำหนดมาปรับใช้กับองค์การของท่านต่อไป

บทที่ 7

ภาพรวมการบริหารร้านค้า SMEs

โดยทั่วไปการดำเนินการปฏิบัติงานธุรกิจทุกประเภท ส่วนประกอบหนึ่งที่เป็นเสมือนสายเลือดหรือน้ำหล่อเลี้ยงให้เกิดการเคลื่อนที่ของงานต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว คือวิธีหรือระบบในการบริหารสำนักงาน ภายในองค์กรนั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ที่กำลังจะเริ่มต้นธุรกิจหรือแม้แต่ผู้ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ควรให้ความสนใจ ให้ความสำคัญต่อการบริหารสำนักงาน ให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสมที่สุด เพื่อการดำเนินงานที่สะดวกคล่องตัวต่อไป ในที่นี้จึงจะกล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการบริหารสำนักงาน เพื่อผู้ทำธุรกิจจะได้พิจารณาและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งานในองค์กรของท่านต่อไป

หลักพื้นฐานสำหรับการบริหารสำนักงานนั้นมีหลักการง่ายๆ เช่นเดียวกับการบริหารทั่วไปคือ ใช้ต้นทุนให้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารสำนักงานไม่เพียงจะต้องทำหน้าที่ ในการดูแลสำนักงานและเพื่อนร่วมงานต่างๆ เท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรอื่นๆ ด้วย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ และอื่นๆ จึงต้องใช้เทคนิคไม่น้อยเลยในการบริหารสำนักงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามวางระบบการจัดการภายในสำนักงานให้ลงตัวที่สุด ระบบการจัดการภายในสำนักงานที่สำคัญ ประกอบไปด้วย การจัดการพื้นที่สำนักงาน การจัดการสภาพแวดล้อมในสำนักงาน การบริหารพัสดุสำนักงาน การบริหารเอกสาร

● การจัดการพื้นที่สำนักงาน มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ คือ

1. การเลือกทำเลและตำแหน่งที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยแรกในการพิจารณา ซึ่งมีหลักในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้ง ดังนี้
 - ประเภทของธุรกิจ ถ้าเป็นธุรกิจการผลิตหรือโรงงาน ควรตั้งอยู่แถบชานเมือง แต่อาจมีสำนักงานขายอยู่ในเมืองเพื่อติดต่อลูกค้าได้สะดวกยิ่งขึ้น ถ้าเป็นธุรกิจบริการ ควรพิจารณาย่านการค้าหรือแหล่งธุรกิจสำคัญโดยคำนึงถึงระบบสาธารณูปโภค สถานที่จอดรถ การคมนาคม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจโดยตรง เช่น ธนาคารพาณิชย์ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น
 - ลักษณะของภูมิประเทศ บางทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้บริเวณห่างไกล แห้งแล้ง ซึ่งนับว่าไม่ดีนัก ถ้าเป็นไปได้ ควรจัดหาทำเลที่ตั้งในเขตพื้นที่สีเขียว เพราะจะทำให้คุณภาพชีวิตพนักงานและสำนักงานดีขึ้น
 - แหล่งวัตถุดิบหรือแรงงานหรือคู่แข่งกัน ต้องพิจารณาว่าทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ การขนย้ายได้สะดวกเพียงพอหรือไม่ เพียงใด หรือเป็นทำเลที่ง่ายและสะดวกต่อการว่าจ้างแรงงาน

ขนาดไหน บางแห่งอยู่ใกล้สถานศึกษา บางแห่งอยู่ใกล้ชุมชน แล้วแต่ความต้องการของธุรกิจ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ควรคำนึงถึงคู่แข่งกันในบริเวณทำเลที่ตั้งใกล้เคียงด้วย

- ต้นทุนค่าใช้จ่าย พิจารณาเรื่องราคาที่ดิน ต้นทุนในการพัฒนาที่ดิน เส้นทางการขนส่งที่ช่วยให้ประหยัดต้นทุนมากน้อยเพียงใด หรือแม้กระทั่งที่เกิดจากการบริการพนักงาน เช่น ค่ารถรับส่งพนักงาน
 - สภาพแวดล้อมและระบบสาธารณูปโภค ถ้ามีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ก็จะทำให้สำนักงานสะดวกสบายและทำงานได้อย่างคล่องตัว นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงระบบการกำจัดของเสีย และภาวะมลพิษที่อาจจะเกิดขึ้นอีกด้วย
 - ทางเข้าออกของอาคารที่ตั้ง ตลอดจนที่จอดรถ และเส้นทางการจราจรและความหนาแน่นของการจราจรบริเวณตำแหน่งที่ตั้ง
 - สภาพแวดล้อมภายนอกของบริเวณสถานที่ตั้ง ได้แก่ ธุรกิจข้างเคียงเป็นประเภทใด ชัดแจ้งหรือส่งเสริมการประกอบธุรกิจของสำนักงานหรือไม่ ธุรกิจที่สำคัญที่อยู่ใกล้เคียงมีมากน้อยเพียงใด สะดวกในการติดต่อสถานที่ราชการ ธนาคาร หรือบริษัทเอกชนที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ยังควรคำนึงถึงธุรกิจคู่แข่งกันในตำแหน่งที่ตั้งใกล้เคียงหรือตรงข้ามด้วย (ถ้ามี)
- เมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพื้นที่แล้ว เราต้องมาพิจารณาเกี่ยวกับ

ความต้องการใช้พื้นที่ในสำนักงาน ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการพิจารณา 3 ส่วนหลักๆ คือ

1. คน ได้แก่ พื้นที่สำหรับการทำงานของบุคลากรในแต่ละแผนก
2. ส่วนสนับสนุน เป็นพื้นที่สำหรับการบริการ เช่น ห้องประชุม โถงกลาง เป็นต้น
3. เส้นทางการจราจร ได้แก่ ทางเชื่อมตึก ทางเดินระหว่างแผนก ที่ใช้ต้อนรับลูกค้า เป็นต้น

ทั้งนี้การวางแผนพื้นที่ต้องเกิดขึ้นตามหน้าที่งานหรือสายทางเดินของงาน มากกว่าการใช้พื้นที่เพื่อความสวยงามสำหรับบุคลากรเท่านั้น อาจกล่าวได้ว่าควรพิจารณาความต้องการ ของการไหลหรือเนื้อหางาน คน และหน้าที่งานเป็นเกณฑ์

กล่าวโดยสรุปได้ว่าหลักการบริหารพื้นที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. ให้ทางเดินหรือการไหลของข้อมูลเป็นเส้นตรง เพื่อลดการติดต่อสื่อสารและการเดินทางให้มีเส้นทางน้อยลง
2. มีพื้นที่เปิดขนาดใหญ่ เพื่อให้แนวทางกำหนดการดูแลและควบคุมทำได้ง่าย และสะดวก ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานแต่ละคนโดยตรง และยังทำให้สภาพแวดล้อมอื่นๆ ในสำนักงาน เช่น แสงสี เสียง ถูกจัดเตรียมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ผนังกันที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ อย่าใช้ผนังปิดทึบ(ถ้าเป็นไปได้)
4. รักษาพื้นที่โดยให้แต่ละสถานีหรือจุดทำงานของแต่ละบุคคลไม่ทื่อทะ หรือแน่นขนัดมากเกินไป
5. ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอก ต้องอยู่ในบริเวณเข้าถึงสะดวกและเป็นสาธารณะ

6. การแบ่งสรรพื้นที่ใช้หลักการตามทางเดินหลักของงานในสำนักงาน
7. มีการพยากรณ์ความต้องการงานในอนาคต เพื่อจัดทำพื้นที่สำรองไว้เพื่อในการรองรับการขยายตัวในปีต่อไป

- **การจัดการสภาพแวดล้อมในสำนักงาน**

สภาพแวดล้อมมีผลกระทบโดยตรงกับปริมาณและคุณภาพงาน รวมทั้งขวัญกำลังใจของพนักงานในสำนักงานด้วย โดยสภาพแวดล้อมหลักที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มีหลายปัจจัยเป็นสภาพทางด้านกายภาพ ซึ่งกระทบความรู้สึกของคน เช่น การมองเห็น การได้ยิน และการสัมผัส ส่วนปัจจัยอื่นๆ เช่น ความปลอดภัยมาจากการทำงานในสถานที่ปลอดภัย ทำให้รู้สึกสะดวกสบายใจในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีผลช่วยสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดี และระดับของขวัญกำลังใจที่เพิ่มขึ้นในสำนักงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้สภาพแวดล้อมเป็นที่พอใจ ก็ควรให้อากาศพนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนพื้นที่และตกแต่งสำนักงาน และพยายามให้พนักงานมีสำนึกในการให้เกียรติสถานที่และทั้งบุคลิกภาพเฉพาะตัวในสถานที่ทำงาน อาจช่วยสร้างบรรยากาศด้วยกระถางต้นไม้ หรือติดภาพส่วนรวมแทนภาพตัวเอง ปัจจัยสภาพแวดล้อมเหล่านี้มีผลอย่างใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เป็นทั้งการจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการทำงานอันจะส่งผลต่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กรในที่สุด

ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มักเป็นสิ่งที่กระทบโดยตรงต่อผลทางกายภาพและจิตใจของพนักงานที่ผู้จัดการบริหารสำนักงานควรต้องให้ความสนใจ ได้แก่ สี เพราะสีมีอิทธิพลต่ออารมณ์และทัศนคติของมนุษย์, แสง ซึ่งมีผลต่อการทำงาน ทั้งการอ่านและเขียนหนังสือ, เสียง มีทั้งเสียงธรรมชาติ และเสียงรบกวน ซึ่งต้องการการควบคุมเช่นกัน , อากาศ หมายถึง อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ และความสะอาด ที่ต้องควบคุมให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมเช่นกัน ฯลฯ

- **การบริหารพัสดุสำนักงาน**

อุปกรณ์สำนักงานมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการทำงานของมนุษย์ เนื่องด้วยเป็นทั้งเครื่องมืออำนวยความสะดวก ประหยัดแรงงาน เวลาและค่าใช้จ่าย แต่หากใช้งานไม่ถูกต้องอาจกลายเป็นดาบสองคม คือก่อให้เกิดความเสียหายและเป็นอันตรายต่อพนักงานได้ การบริหารอุปกรณ์สำนักงานจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน ทั้งนี้ในการบริหารพัสดุ จะอยู่ภายใต้กระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาความต้องการ การจัดซื้อ การนำไปใช้ การควบคุม และการจำหน่ายพัสดุ ซึ่งจะขอลำดับถึงหลักการโดยย่อ ดังนี้

วิธีการกำหนดความต้องการ ใช้การคำนวณจากข้อมูลอัตราการใช้พัสดุในอดีต และยังมีการจัดทำมาตรฐาน และกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ เพื่อสะท้อนกรรมวิธีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานพัสดุ เป็นกรรมวิธีของการกำหนดวิธีการคัดแยกวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจของทุกฝ่ายทั้งผู้ซื้อผู้ใช้และผู้ผลิต

การจัดซื้อ ผู้จัดซื้อต้องดำเนินการ โดยยึดหลักการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ได้วัสดุ อุปกรณ์ตามเป้าหมาย โดยใช้ต้นทุนประหยัดที่สุด ด้วยคุณสมบัติ จำนวน เวลา ราคา ที่ถูกต้อง และ สมเหตุสมผล

ทั้งนี้ในการดำเนินการจัดซื้อโดยทั่วไปทำได้อยู่หลายวิธี ได้แก่ วิธีตกลงราคา , วิธีสอบราคา , วิธีประกวดราคา , วิธีกำหนดราคา นอกจากนี้ อาจมีบางกรณีใช้วิธี จัดทำขึ้นเอง , การเช่า , การยืม หรือ การแลกเปลี่ยน ก็เป็นได้ ส่วนการจะเลือกใช้วิธีใดผู้ที่มีหน้าที่ก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมตาม หลักการเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

การควบคุมพัสดุ ผู้บริหารสำนักงานต้องบริหารการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการ ต่างๆ ได้แก่ เลือกพัสดุที่เหมาะสมใช้ในยามที่มีความต้องการ เพราะพัสดุมักมีการใช้แตกต่างกัน และมีการพิจารณาเลือกใช้อย่างต่อเนื่องและทันเวลา มีการเพื่อสำรองฉุกเฉิน แต่ไม่มากเกินไป รวมทั้งมีการ ควบคุมทั้งด้านข้อมูล และการเก็บรักษาในคลังพัสดุ โดยใช้เครื่องมือในการควบคุมหลายประเภทตาม ความเหมาะสม ทั้งนี้ในปัจจุบันระบบข้อมูลสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ นิยมเก็บเป็นข้อมูลไว้ในเครื่อง คอมพิวเตอร์ ดังนั้นเพียงใช้โปรแกรมจัดทำรายงานแสดงผลการใช้พัสดุ ก็สามารถทราบความ เคลื่อนไหวและช่วยควบคุมพัสดุได้

การเก็บรักษาพัสดุ ในการนำพัสดุไปใช้ การเก็บรักษาเป็นงานที่ต้องให้ความสำคัญมากเช่นกัน ในธุรกิจทุกประเภท เพราะช่วยในการยืดอายุพัสดุ และตอบสนองความต้องการผู้ใช้ได้ต่อเนื่อง สม่าเสมอ วิธีการในการเก็บรักษาทำได้หลายแบบ ได้แก่ การเก็บรักษาในอาคาร เรียกว่าคลังสินค้าหรือ คลังพัสดุ และการเก็บรักษาภายนอกอาคารหรือกลางแจ้ง ซึ่งปัจจุบันระบบการจัดเก็บและการกำหนด ตำแหน่งที่เก็บพัสดุในคลังต่างๆ ควรใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย และนอกเหนือไปจากการเก็บ รักษาทั่วไปปกติแล้ว ยังต้องมีการรักษาความปลอดภัยในการเก็บรักษาด้วย คือต้องมีการป้องกันความ เสี่ยงจากอันตรายที่สำคัญๆ ได้แก่ อัคคีภัย โจรกรรม ภัยธรรมชาติ และภัยจากสัตว์ต่างๆ

นอกจากนี้การบำรุงรักษาพัสดุ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการเก็บรักษา เพราะถ้าเก็บ รักษาได้ดี แต่ไม่มีการบำรุงรักษาสม่าเสมอ อาจทำให้พัสดุเสื่อมโทรม และใช้งานไม่คล่องตามลักษณะ ที่ควรจะเป็น ทั้งนี้การบำรุงรักษาก็มีได้ 2 แบบคือ การป้องกันและการแก้ไขซ่อมแซม ซึ่งมักทำทั้งสอง อย่างประกอบกัน

การจำหน่ายพัสดุ เป็นการปลดภาระความรับผิดชอบทรัพย์สินออกไป ซึ่งมีสาเหตุจากการชำรุด เสื่อมสภาพและเสียหายตามกาลเวลา การเก็บพัสดุในคลังมีมาก และเหลือใช้เกินความจำเป็น และมีความ ต้องการพัสดุดทดแทนอื่นที่ทันสมัย หรือเป็นประเภทใหม่ที่มีประโยชน์ต่อส่วนงานมากกว่า โดยมีวิธีการ ปฏิบัติได้หลายวิธี ได้แก่ ขาย แลกเปลี่ยน ซ่อมแซม แปรสภาพ นำไปใช้อย่างอื่น หรือทำลาย

- **การบริหารเอกสาร**

ในการบริหารเอกสารนั้น มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานองค์การเพื่อให้บริการกับทุกส่วนงาน

ในองค์กร ในการจัดหาข้อมูลให้ถูกต้องทันเวลาและประหยัด โดยต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างสรรค์ คิดค้น อนุรักษ์ซ่อมแซม จัดเก็บ ทำลาย ปกป้องและดูแลเอกสารตามกระบวนการและมีการควบคุมอย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตเอกสาร

ในการจัดเก็บเอกสาร ควรทราบข้อมูลและระยะเวลาการเก็บเอกสาร ทั้งปริมาณข้อมูล และต้นทุนการเก็บรักษา และการนำข้อมูลมาใช้ รวมทั้งการจัดประเภทเอกสารด้วย เพราะเอกสารสำคัญของแห่งหนึ่งอาจเป็นเพียงเอกสารมีประโยชน์สำหรับอีกแห่งหนึ่งเท่านั้น ซึ่งควรมีการแบ่งเอกสารออกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้ คือ เอกสารสำคัญที่สุด เอกสารสำคัญ เอกสารมีประโยชน์ และเอกสารไม่จำเป็น

จากนั้นต้องมีการจัดสร้างแฟ้มเอกสาร เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์ในการเก็บเอกสาร ซึ่งทั่วไประบบที่ง่ายที่สุดในการเรียงลำดับแฟ้มเอกสาร ควรมีการแบ่งแฟ้มดังนี้ แบ่งเป็นแฟ้มส่วนหลักต่างๆ วางคำแนะนำการใช้ไว้หน้าแรกของแต่ละส่วน จัดให้แฟ้มอยู่ในระดับสายตา และจัดแฟ้มให้เพียงพอกับการใช้งาน และมีแฟ้มเฉพาะ ไว้กรณีที่มีเอกสารในเรื่องเดียวกันอย่างน้อย 5 ชิ้นและทราบว่าจะมีเอกสารเพื่อการสื่อสารเพิ่มขึ้นตามมาอีก ให้จัดเตรียมเปิดแฟ้มเฉพาะนี้ขึ้นมา โดยทำดัชนีติดเป็นชื่อแฟ้มสุดท้ายก็ควรมีแฟ้มเบ็ดเตล็ด ใช้เก็บเอกสารเล็กๆ น้อยๆ เป็นการติดต่อเป็นครั้งคราว หรือไม่ค่อยเกิดขึ้นบ่อยนัก

ทั้งหมดที่กล่าวถึงโดยย่อเกี่ยวกับงานบริหารสำนักงานนั้น ท่านผู้ทำธุรกิจอาจจะเห็นว่า การบริหารสำนักงานดูเหมือนจะไม่ใช่ว่าเรื่องใหญ่ในการทำธุรกิจ แต่แท้จริงแล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องเล็กๆ ที่ท่านจะละเลยได้ เพราะมีเช่นนั้นแล้วท่านจะพบว่า ขณะดำเนินงานจะเกิดความสับสนวุ่นวายในการปฏิบัติ และทำให้งานไม่สามารถเลื่อนไหลได้อย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงตามมา ตั้งแต่งานล่าช้า ไม่ทันเวลา อันอาจส่งผลพวงให้งานอื่นๆ ที่ต่อเนื่องเกิดความล้มเหลวตามไปด้วยอีกมากมาย ซึ่งนั่นก็เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้งานสำคัญๆ พังทลายลงได้เช่นกัน

ท่านผู้ทำธุรกิจจึงไม่ควรมองข้ามการวางระบบการบริหารงานสำนักงานให้มีประสิทธิภาพรัดกุม และเผื่อทางรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตไว้อย่างดีด้วย จึงจะทำให้การดำเนินธุรกิจของท่านไม่ต้องมาพบกับปัญหาอุปสรรคจากเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นเรื่องเหล่านั้น

บทที่ 8

การวางแผนระบบบัญชีสำหรับธุรกิจ SMEs

ความหมายของ “การบัญชี”

การบัญชีมีคำนิยามต่างๆ กันตามความนิยม แต่ที่ใช้กันมากได้แก่คำนิยามของสมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งกล่าวไว้ว่า การบัญชีหมายความว่า “การจดบันทึก การจำแนก การสรุปผล และการรายงานเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงิน โดยใช้หน่วยเป็นเงินตรา รวมทั้งการแปลความหมายของผลการปฏิบัติดังกล่าวด้วย”

จากนิยามความหมายของการบัญชีดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าในกระบวนการทำบัญชีนั้น จะต้องเริ่มด้วยการรวบรวมเอกสารหลักฐานของเหตุการณ์ทางการเงินของธุรกิจหรือเรียกอีกอย่างว่า รายการค้า เพื่อนำมาจดบันทึกเรียงตามลำดับก่อนหลังในสมุดรายวัน แล้วจึงนำมาจำแนกแยกประเภทของรายการค้าในสมุดแยกประเภท จากนั้นถูกรอบระยะเวลาตามแต่ที่เราต้องการ เช่น ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส หรือทุกปี ก็จะมาทำการสรุปผลสิ่งที่บันทึกแยกประเภทไว้แล้วนี้ออกมาเพื่อแสดงฐานะทางการเงิน (งบดุล) ผลการดำเนินงาน (งบกำไรขาดทุน) และผลการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงิน (งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงิน) ซึ่งงบที่แสดงผลสรุปนี้เรียกรวมว่า งบการเงิน และงบการเงินที่ได้มาก็จะนำมาแปลความหมายในรูปของการวิเคราะห์งบการเงินต่อไป

ประโยชน์ของการบัญชี

เมื่อมีการจัดทำบัญชีแล้ว กิจการก็จะได้รับประโยชน์จากรายงานทางการเงินการบัญชีในด้านต่างมากมายได้แก่

- บัญชีทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลทรัพย์สิน เช่น บัญชีแสดงยอดเงินสดคงเหลือย่อมเป็นการบังคับให้ผู้รักษาเงินสดต้องรับผิดชอบในยอดเงินสดให้ตรงกับที่ปรากฏตามบัญชี

- การบัญชีเป็นวิธีการเก็บรวบรวมสถิติอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่ผู้บริหาร ในการควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน เช่น ไม่หลงลืมจ่ายค่าใช้จ่ายซ้ำ และใช้ตรวจสอบความถูกต้องได้ในภายหลัง

- ช่วยคำนวณผลกำไรขาดทุนของกิจการสำหรับระยะเวลาหนึ่ง รวมทั้งยังช่วยแสดงฐานะของกิจการในขณะใดขณะหนึ่งด้วย

ระบบบัญชี

ระบบบัญชี แบ่งแยกเป็นส่วนย่อยได้ดังนี้คือ

1. ระบบการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลรายการทางการเงิน โดยกำหนดแบบพิมพ์หรือเอกสารที่กิจการใช้อยู่แล้วในการทำธุรกิจเช่น ใบส่งสินค้า ใบรับสินค้า ใบเสร็จรับเงิน ใบสำคัญรับเงิน ใบสำคัญจ่ายเงิน เป็นต้น ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่กิจการจะใช้ในการบันทึกรายการทางบัญชี
2. ระบบในการบันทึกรายการทางการเงินเหล่านี้ตามลำดับก่อนหลัง โดยกำหนดประเภทของสมุดรายวันขึ้นต้น ซึ่งทั่วไปก็ได้แก่ สมุดรายวันทั่วไป สมุดรายวันขาย สมุดรายวันซื้อ สมุดเงินสด เป็นต้น เพื่อใช้ในการบันทึกการดังกล่าว
3. ระบบการแยกประเภทบัญชี โดยกำหนดจากประเภทของสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย ตามความเหมาะสมของแต่ละกิจการ เพื่อใช้ในการผ่านรายการบัญชี
4. ระบบในการจัดทำรายงานในรูปงบการเงิน ซึ่งก็ได้แก่การวางรูปแบบของงบดุล งบกำไรขาดทุน และรายงานอื่นตามที่กิจการต้องการ

การวางแผนระบบบัญชี

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าบัญชีคือการรวบรวมข้อมูลรายการค้าของกิจการ ดังนั้นพนักงานทุกคนของกิจการต่างก็มีส่วนอยู่ตลอดเวลาที่ก่อให้เกิดรายการค้าขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ามีการทำการค้าอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้น พนักงานคนใดต้องทำอะไร ใช้เอกสารแบบพิมพ์อะไร กรอกข้อความอะไรลงในแบบพิมพ์ที่กำหนดคนนั้น เรียบร้อยแล้วต้องนำเสนอส่งให้พนักงานบัญชีอย่างไร และเมื่อพนักงานบัญชีได้รับแล้วจะต้องบันทึกอย่างไร ขึ้นต่างๆที่กล่าวข้างต้นคือการวางแผนระบบบัญชีนั่นเอง ซึ่งกิจการโดยทั่วไปพอจะแยกธุรกรรมหลักๆที่ต้องวางหลักการขั้นตอนในการทำงานเพื่อใช้ในการบันทึกการทางบัญชีได้ดังนี้

1. ระบบบัญชีสำหรับการจัดซื้อและควบคุมสินค้าคงเหลือ
2. ระบบบัญชีสำหรับการขายและควบคุมลูกหนี้
3. ระบบบัญชีสำหรับการคำนวณต้นทุนในการผลิต
4. ระบบบัญชีสำหรับเงินสดรับ
5. ระบบบัญชีสำหรับเงินสดจ่าย

เมื่อวางระบบกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนได้แล้ว ในการบันทึกการทั้งในระดับตามเวลา ก่อนหลัง และบันทึกแยกประเภทบัญชี ตลอดจนการจัดทำรายงาน กิจการอาจพิจารณาใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้าช่วยได้ ซึ่งปัจจุบันมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูปทางบัญชีให้เลือกมากมายในท้องตลาด

บทที่ 9

เทคโนโลยีการผลิตที่ผู้ประกอบการควรรู้

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ยังมีเจ้าชายองค์หนึ่ง อา ลีม ไปว่ากำลังเขียนเรื่องเทคโนโลยีการผลิต ไม่ใช่เทพนิยาย แต่อันที่จริงแล้ว เรื่องของเทคโนโลยีการผลิตก็มีความเก่าแก่ไม่แพ้เทพนิยายเลยละ ในสมัยโบราณกาล การผลิตนั้นเป็นการผลิตเพื่อยังชีพ ซึ่งก็คือ ผลิตเพื่อกิน เพื่อใช้ เพราะฉะนั้นในยุคสมัยโบราณนั้นไม่จำเป็นต้องมีความเร่งรีบในการผลิต ต่อมามนุษย์เริ่มเล็งเห็นว่า อาจจะสามารถกิน สามารถใช้ได้มากขึ้น ถ้าเขาผลิตอย่างเดียว และเอาสิ่งที่เขาผลิตไปแลกกับคนอื่น ๆ (เอ เริ่มสับสนแล้ว มนุษย์กับคน เหมือนกันหรือเปล่า ก็ในที่นี้เหมือนกันนะค่ะ) และระบบของการแลกเปลี่ยนนั้นเราเรียกกันว่า ระบบบาร์เตอร์ (Barter system) ซึ่งระบบนี้ก็ใช้มานานพอสมควร จนกระทั่งมนุษย์หรือคนนั้นแหละเริ่มรู้สึกถึงความอยุติธรรม และความไม่สะดวกในการแลกเปลี่ยน ความอยุติธรรมก็คือสินค้าบางอย่างอาจจะไม่สามารถแลกในจำนวนที่ลงตัวกับสินค้าบางอย่างได้ แต่อันที่จริงแล้วความอยุติธรรมเป็นปัญหาน้อยกว่าความไม่สะดวกค่ะ แต่ผลที่ได้รับก็คือ ระบบเงินตรา ซึ่งระบบนี้ทำให้การแลกเปลี่ยนสะดวกขึ้น ระบบเงินตราทำให้สภาพสังคมเปลี่ยนไป จากการผลิตเพื่อยังชีพ เป็นการผลิตเพื่อแลกเงินตรา ซึ่งต่อมาเงินตราเป็นตัววัดความมั่งคั่ง คนเราก็เริ่มอยากที่จะสะสมเงินตรา ซึ่งนอกจากจะใช้แลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ของเครื่องใช้ เมื่อยามจำเป็นแล้ว ยังเป็นเครื่องแสดงถึงความมั่งคั่ง เมื่อคนเรามีเงินเหลือ ก็มีความปรารถนาต้องการในสิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้น นอกจากเพื่อดำรงชีพแล้ว ความต้องการดังกล่าวก็จะรวมถึง ความสุขสบาย การประดับประดา ทั้งในด้านของการแต่งตัว และที่อยู่อาศัย ก็ทำให้เกิดการผลิตในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่เพื่อการยังชีพเกิดขึ้น เพื่อที่จะตอบสนองกับความต้องการเหล่านั้น การผลิตในขั้นแรกก็จะเป็นการผลิตโดยใช้ช่างฝีมือ หรือที่เรียกว่า Craft Production ถ้าจะพูดถึงการผลิตประเภทนี้ก็จะนึกถึงช่างทอง ช่างตีดาบ เนื่องจากว่าช่างทองหนึ่งคน ก็จะทำงานหนึ่งชิ้นตั้งแต่เริ่มจนเสร็จ เช่นเดียวกันกับช่างตีดาบก็จะทำการตีดาบตั้งแต่ต้นจนเสร็จเป็นเล่มๆ ไป ซึ่งการทำงานในลักษณะดังกล่าวจะได้ปริมาณงานที่ไม่มากนัก เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ก็จะจะเป็นเครื่องจักร เครื่องมือทั่ว ๆ ไป ซึ่งสามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่าง

เมื่อเวลาผ่านไป ความต้องการของมนุษย์ในการใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความสุขสบาย และการประดับประดามีมากขึ้นและทวีความรุนแรงมากกว่าเดิม ทำให้การผลิตด้วยระบบช่างฝีมือไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการ ทำให้ ในปี 1776 Adam Smith ได้ให้ความเห็นในเรื่องของการทำงานว่า ควรมีการแบ่งงานกันทำ ซึ่งการแบ่งงานกันทำจะทำให้ปริมาณงานที่ได้มีมากกว่าการทำงานโดยวิธีเดิม โดยเขาได้เขียนหนังสือชื่อว่า The Wealth of Nations ซึ่งเป็นหนังสือที่โด่งดังมากในเวลาต่อมา ซึ่งจากการใช้วิธีแบ่งงานกันทำส่งผลให้ การผลิตเพิ่ม (ก็ไมรู้เหมือนกันว่าเพิ่มอะไร เขาใช้คำว่า pin นะค่ะ) ต่อคน เพิ่มจาก 20 เล่มต่อวัน เป็น 48,000 เล่มต่อวัน ต่อมาก็มีหลาย ๆ ผู้คนที่ออกมาสนับสนุนในระบบการแบ่งงานกันทำ

ในระบบการแบ่งงานกันทำ การทำการผลิตผลิตภัณฑ์หนึ่งชิ้นนั้น ก็จะแบ่งเป็นหลาย ๆ กระบวนการ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร เครื่องมือ ซึ่งแต่เดิมเป็นเครื่องมือทั่วไป สามารถทำงานได้หลายอย่าง ก็เปลี่ยนเป็นการปรับเปลี่ยน เครื่องจักร เครื่องมือให้มีความเหมาะสมเฉพาะกับงานใด งานหนึ่ง เท่านั้น ซึ่งสิ่งที่ตามมาก็คือ ความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้การผลิตซึ่งแต่เดิมเป็นการผลิตโดยใช้ช่างฝีมือ กลายเป็นการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งจากการผลิตจำนวนมากนี้เอง ทำให้ต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยต่ำกว่าการผลิตจำนวนน้อย เมื่อการผลิตจำนวนมากทำให้เกิดการประหยัดแล้ว ทำให้ Eli Whitney คิดว่า การใช้ชิ้นส่วนร่วมกันน่าจะทำให้เกิดการประหยัดในด้านการผลิต หลังจากนั้นก็มีคนนำเอาความคิดนี้มาใช้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุน ทำให้ความคิดของการใช้ชิ้นส่วนร่วมกันมีอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบันเนื่องจากมีการแข่งขันที่รุนแรง การตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตทุกคนให้ความสนใจ และเนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละคนก็แตกต่างกันไป ทำให้เกิดปัญหากับการผลิตจำนวนมาก และการที่จะผลิตครั้งละหนึ่งชิ้นเพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคนก็ทำได้ยากและเสียต้นทุนสูง ผู้ผลิตจึงต้องทำการจับกลุ่มความต้องการของลูกค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้จำนวนในการผลิตมากขึ้น เป็นเหตุให้การผลิตในปัจจุบันเปลี่ยนจากการผลิตจำนวนมาก เป็นการผลิตตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า (Mass Customization) ซึ่งทำให้การออกแบบให้มีการใช้ชิ้นส่วนร่วมกันมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกันก็มีผู้ให้ความสนใจในด้านการผลิต กระบวนการผลิต โดยสังเกตว่าระบบการผลิตที่ใช้อยู่ นั้น ก่อให้เกิดปัญหาในหลาย ๆ ด้าน ถึงแม้ว่าความสามารถในการผลิตจะเพิ่มจากแต่ก่อนก็ตาม ปัญหาที่พบคือ เวลาที่ใช้ในการผลิตมากเกินความจำเป็น ในกระบวนการผลิตหนึ่ง สมมติให้มี 5 ขั้นตอนการผลิต โดยที่ขั้นตอนที่หนึ่งจะต้องทำเสร็จก่อนที่จะเริ่มทำขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนที่สองจะต้องทำเสร็จก่อนที่จะเริ่มทำขั้นตอนที่สาม และเป็นเช่นเดียวกันสำหรับขั้นตอนอื่น ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ถ้าเวลาในการทำงานที่มากที่สุดที่พบในแต่ละขั้นตอนคือ 5 นาที ก็ควรจะมียีนส์ออกจากกระบวนการผลิตทุกๆ 5 นาทีด้วย แต่ในความเป็นจริงแล้ว ยีนส์ไม่ได้ออกทุก 5 นาที แต่เวลาที่น้อยที่สุดที่ยีนส์ใด ๆ สองชิ้นออกห่างกันคือ 5 นาที คำถามก็คือ ทำไมยีนส์ไม่ได้ออกจากกระบวนการผลิตทุก 5 นาทีเหมือนที่ควรเป็น ดังนั้นก็เลยมีผู้พยายามหาคำตอบ โดยในขั้นแรก ก็ต้องพยายามทำความเข้าใจระบบการผลิตที่เป็นอยู่เสียก่อน และพบว่าระบบการผลิตที่ใช้กันอยู่ในขณะนั้น เป็นระบบผลัก (Push System) ระบบการผลิตแบบนี้มีความซับซ้อนน้อยกว่าระบบการผลิตชนิดอื่น ๆ ซึ่งเริ่มจากมีความต้องการของลูกค้าเข้ามาเป็นอันดับแรก (Customer Demand) หลังจากนั้นความต้องการของลูกค้าจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาและปริมาณการป้อนวัตถุดิบเข้าสู่ระบบการผลิต จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าเมื่อใดก็ตามที่มีความต้องการ

ของลูกค้าเข้ามา ก็จะมีการป้อนวัตถุดิบเข้าสู่ระบบการผลิตตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ หลังจากที่ยีนส์ได้ถูกป้อนเข้าสู่ระบบการผลิตแล้ว ยีนส์ก็จะถูกทำการผลิตที่กระบวนการแรกจนกระทั่งเสร็จสิ้นและจะถูกส่งไปยังกระบวนการที่สองต่อไปโดยทันที ลักษณะการส่งผ่านชิ้นงานเช่นนี้จะเห็นได้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับการผลัก การทำงานในลักษณะนี้จะถูกทำในลักษณะต่อเนื่องกันไปเป็นทอดๆ

จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ จะเห็นได้ว่าระบบการผลิตแบบปลั๊กมีความซับซ้อนน้อยและในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตจะมีความเป็นอิสระจากกัน ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งมีปัญหาเกิดขึ้นทำให้ต้องหยุดการผลิต กระบวนการอื่นๆ ก็ยังคงทำการผลิตต่อเนื่องไปเรื่อยๆ และส่งต่อชิ้นงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตต่อเนื่องกันไป จากจุดนี้ได้แสดงให้เห็นว่าอาจก่อให้เกิดการเพิ่มสูงขึ้นของปริมาณของงานระหว่างทำ (Work In Process, WIP) ในกระบวนการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการผลิตของชิ้นงานด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้ากระบวนการผลิตมี 5 ขั้นตอนการผลิต โดยที่ขั้นตอนที่หนึ่งถึงห้าใช้เวลาในการผลิตดังต่อไปนี้คือ 2, 1, 3, 2, และ 2 นาทีตามลำดับ เมื่อวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตก็จะผ่านขั้นตอนที่หนึ่ง ซึ่งใช้เวลาในการทำงาน 2 นาทีและผ่านไปยังขั้นตอนที่สอง เมื่อผ่านงานไปยังขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนหนึ่งก็จะรับวัตถุดิบใหม่เข้ามาทำงานต่อ ในขั้นตอนที่สองเมื่อได้รับงานจากขั้นตอนที่หนึ่งก็จะทำงาน ซึ่งจะใช้เวลาเพียง 1 นาทีเท่านั้น และส่งต่อไปยังขั้นตอนถัดไปที่ซึ่งคือขั้นตอนที่สาม เมื่อส่งงานออกไปแล้ว ขั้นตอนที่สองก็นั่งรอขั้นตอนที่หนึ่งส่งงานชิ้นใหม่ให้ แต่เนื่องจากเวลาในการทำงานของขั้นตอนที่หนึ่งมีค่ามากกว่าเวลาในการทำงานของขั้นตอนที่สอง ทำให้ขั้นตอนที่สองจะต้องรอเป็นเวลา 1 นาที (เวลาในการทำงานของขั้นตอนที่สองลบกับเวลาในการทำงานของขั้นตอนที่หนึ่ง) จึงจะเริ่มทำงานขั้นตอนที่สองได้ เมื่อทำงานขั้นตอนที่สองเสร็จก็ส่งต่อไปยังขั้นตอนที่สาม แต่เมื่อส่งไปแล้วพบว่าขั้นตอนที่สามยังทำงานของชิ้นงานที่หนึ่งไม่เสร็จเนื่องจากเวลาในการทำงานของขั้นตอนที่สามใช้เวลาถึง 3 นาที ดังนั้นงานขั้นตอนที่สองจึงต้องรอการผลิตในขั้นตอนที่สามเป็นเวลา 1 นาทีก่อนจึงเริ่มทำการผลิตได้ และเมื่อเวลาผ่านไป ขั้นตอนที่สามก็จะมีชิ้นงานรอการผลิตมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเสียเวลาในการผลิตนาน โดยที่จริง ๆ แล้ว เวลาทั้งหมดในการผลิตชิ้นงาน 1 ชิ้น คือ $10 (2+1+3+2+2)$ นาที และมีคนทำงาน 5 คน ฉะนั้นเวลาที่ใช้ในการผลิตควรจะเป็น $2 (10/5)$ นาทีต่อชิ้น ซึ่งในกระบวนการผลิตจริงใช้เวลา 3 นาที สำหรับขั้นตอนแรก โดยสาเหตุของการล่าช้าที่เกิดขึ้นคือ ความไม่สมดุลของสายการผลิต ซึ่งเกิดจากการที่ขั้นตอนการผลิตแต่ละขั้นตอนมีเวลาในการทำงานไม่เท่ากัน ทำให้เกิดการรอคอยชิ้นงานในขั้นตอนที่มีเวลาการทำงานน้อย และเกิดงานระหว่างผลิตมากในขั้นตอนที่มีเวลาการทำงานมาก โดยขั้นตอนที่มีเวลาในการทำงานมากที่สุด ที่เรียกว่า **คอขวด (Bottleneck)** จากตัวอย่างชิ้นงานแรกจะใช้เวลาในการผลิตทั้งสิ้น 10 นาที ชิ้นงานที่สองจะใช้เวลาในการผลิตทั้งสิ้น 11 นาที ชิ้นงานที่สามจะใช้เวลาในการผลิตทั้งสิ้น 12 นาที และชิ้นงานที่ยี่สิบจะใช้เวลาในการผลิตทั้งสิ้น 29 นาที และมีงานระหว่างผลิต 10 ชิ้นงาน และจากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าเวลาที่ใช้ในการผลิตและงานระหว่างผลิตมีค่ามากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเวลาผ่านไป จากข้อเสียในเรื่องเวลาในการทำงานและงานระหว่างผลิตที่มาก ทำให้ได้มีความพยายามในการลดเวลาในการทำงานและงานระหว่างผลิตลงซึ่งเป็นผลให้เกิดระบบการผลิตแบบใหม่ ซึ่งเรียกว่า **ระบบดึง (Pull System)** ระบบดึงเป็นระบบที่ชิ้นงานจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการถัดไปก็ต่อเมื่อกระบวนการนั้น ๆ มีความต้องการเกิดขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2 ระบบนี้เป็นระบบที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้เวลาในการผลิตและงานระหว่างผลิตลดลง ซึ่งเป็นผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงด้วย สำหรับการเริ่มต้นการทำงานของระบบดึงนั้นจะเริ่ม

จากระบบได้รับความต้องการของลูกค้าเข้ามาก่อน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากระบบผลัดตรงที่ว่าความต้องการลูกค้านั้นจะเข้ามาที่กระบวนการผลิตขั้นตอนสุดท้ายดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2 จากภาพจะเห็นว่ากระบวนการผลิตขั้นสุดท้ายคือกระบวนการที่สี่ หลังจากกระบวนการที่สี่ได้รับทราบความต้องการของลูกค้าแล้วก็จะส่งชิ้นงานที่เสร็จสิ้นการผลิตให้กับลูกค้า ดังนั้นปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตที่มีอยู่ในกระบวนการผลิตที่สี่ก็จะลดลงเท่ากับศูนย์ส่งผลให้กระบวนการผลิตที่สามสามารถส่งชิ้นงานที่เสร็จสิ้นในกระบวนการผลิตที่สามแล้วไปยังกระบวนการผลิตที่สี่ กระบวนการดังกล่าวนี้จะถูกควบคุมด้วยระบบบัตรกัมบังเพื่อที่จะรักษาระดับปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตให้คงที่ จะเห็นว่าลักษณะดังกล่าวจะมีลักษณะคล้ายการดึงชิ้นงานต่อกันไปเป็นทอดๆ ตามลำดับ จนกระทั่งถึงกระบวนการผลิตขั้นตอนแรกซึ่งจะดึงวัตถุดิบเข้ามารู้อยู่ระบบการผลิต ดังที่กล่าวมาแล้วว่าระบบการผลิตแบบดึงนี้มีความซับซ้อนเพราะเนื่องจากระบบดังกล่าวต้องอาศัยขั้นตอนการควบคุมจากระบบการผลิตที่อยู่ถัดไปโดยพิจารณาจากระดับปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิต จึงส่งผลทำให้การทำงานในแต่ละกระบวนการผลิตขึ้นอยู่กับความต้องการชิ้นงานของกระบวนการผลิตขั้นตอนถัดไป จากตัวอย่างในระบบผลัดเปลี่ยนมาใช้ระบบดึง จะได้เวลาในการผลิตของชิ้นงานแต่ละชิ้นมีค่าคงที่คือ 10 นาที และงานระหว่างผลิตมีค่าคงที่คือ 4 ชิ้นงาน จะเห็นได้ว่าระบบดึงทำให้เวลาในการผลิตและงานระหว่างผลิตมีค่าลดลง ทำให้ระบบดึงเป็นที่นิยมอย่างมาก และถูกพัฒนาต่อมาเป็นระบบทันเวลาพอดี (Just In Time, JIT) ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องการผลิตที่ทันกับความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการของกระบวนการขั้นตอนถัดไป ข้อดีและข้อเสียของระบบผลัดและระบบดึงแสดงในตารางที่ 1 และจากข้อดีและข้อเสียดังกล่าว ทำให้ต่อมาได้มีผู้นำเอาทั้งสองระบบมาผสมกัน ซึ่งเรียกว่า ระบบการผลิตแบบผสม (Hybrid หรือ Mixed System)

ซึ่งไม่ว่าจะเป็นระบบดึงหรือระบบผลัดก็ตาม ขั้นตอนที่น่าสนใจปัญหาและควรได้รับการปรับปรุงคือขั้นตอนที่มีเวลาในการทำงานมากที่สุด หรือก็คือคอขวดนั่นเอง ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวว่าคอขวดเป็นข้อจำกัด (Constraint) ตามทฤษฎีข้อจำกัด (Theory of Constraints) ทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่าคอขวดเป็นข้อจำกัดในการผลิต และเป็นขั้นตอนที่กำหนดอัตราการผลิต ดังนั้นถ้าต้องการเพิ่มอัตราการผลิตของกระบวนการผลิตก็ต้องทำการเพิ่มอัตราการผลิตที่คอขวด ถ้าทำการปรับปรุง

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียของระบบผลึกและระบบดิ่ง

	ข้อดี	ข้อเสีย
ระบบผลึก	- มีความยืดหยุ่นในการผลิตสูงและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะความต้องการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย - เนื่องจากระบบการผลิตจะเริ่มทำการผลิตหลังจากได้รับความต้องการของลูกค้าแล้ว - ระบบการผลิตมีเปอร์เซ็นต์การใช้งานเครื่องมือเครื่องจักรสูง - เนื่องจากในแต่ละกระบวนการเป็นอิสระต่อกันดังนั้นเมื่อทำการผลิตเสร็จสามารถส่งชิ้นงานและเริ่มทำการผลิตชิ้นงานต่อไปได้ทันที - ระบบมีความซับซ้อนน้อยทำให้ง่ายต่อการทำงาน	- เนื่องจากระบบมีความซับซ้อนน้อยและไม่มีการควบคุมการผลิตภายในระบบดังนั้นจึงทำให้เกิดปัญหาปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตมีค่าสูงโดยเฉพาะในกรณีที่ระบบมีคอขวดหรือเครื่องมือเครื่องจักรเสีย - เนื่องจากระบบมีความแปรปรวนของปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตสูงจึงทำให้มีความยุ่งยากในการวางแผนการผลิต - ผลกระทบจากปริมาณงานระหว่างทำในกระบวนการผลิตสูง ส่งผลให้เกิดระยะเวลาในการผลิตสูงขึ้นตามไปด้วย
ระบบดิ่ง	- ระบบการผลิตแบบดิ่งสามารถควบคุมปริมาณของงานระหว่างทำในกระบวนการ - ผลิต (Work In Process) ให้คงที่และมีความแปรปรวนน้อยโดยอาศัยกลไกการควบคุมดังที่กล่าวมาแล้ว - มีระยะเวลาในการผลิตต่ำในกรณีที่อัตราการผลิตสูง - สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากระยะเวลาในการผลิตต่ำ - ไม่ได้รับผลกระทบของปริมาณ	- เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนของระบบการผลิตจะต้องรักษาปริมาณของงานระหว่าง - กระบวนการผลิตไว้ตามระดับของขนาดกองงาน (Batch Size) ที่ได้กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้น ดังนั้นจึงทำให้ในแต่ละกระบวนการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ - ถ้าระบบมีขั้นตอนย่อยในระบบกระบวนการผลิตมากย่อมจะส่งผลให้เกิดปริมาณ - ของงานระหว่างกระบวนการผลิตสูงตามไปด้วย

	ข้อดี	ข้อเสีย
	งานระหว่างกระบวนการผลิตสูง ในกรณีที่เครื่องมือเครื่องจักรเสีย ในระบบการผลิต เนื่องจากระบบ จะหยุดการเดินวัตถุดิบเข้ามา จนกระทั่งเครื่องมือเครื่องจักรได้ ถูกแก้ไขปัญหมาแล้ว	- เนื่องจากระบบชนิดนี้มีความซับซ้อนดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการรักษาระเบียบวินัย - ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย - อาจก่อให้เกิดปัญหาเปอร์เซ็นต์การใช้งานเครื่องมือเครื่องจักรที่ต่ำ เพราะเนื่องจาก - กระบวนการผลิตในขั้นตอนต่างๆ จะต้องรอความต้องการของขั้นตอนถัดไปก่อนจึงทำให้เกิดช่วงเวลาว่างงาน (Idle Time) เพิ่มขึ้น

ขั้นตอนการผลิตที่ไม่ใช่ขั้นตอนที่เป็นคอขวด จะไม่ทำให้อัตราการผลิตของทั้งระบบเพิ่มขึ้น ดังนั้นจากตัวอย่างที่ผ่านมา ในกรณีที่ต้องการเพิ่มอัตราการผลิตก็ควรพิจารณาที่ขั้นตอนที่สาม ซึ่งมีเวลาในการผลิต 3 นาที และพยายามลดเวลาในการผลิตของขั้นตอนนี้ลง สมมติให้เวลาในการผลิตของขั้นตอนนี้ลดลงเป็น 2 นาที จะทำให้ทั้งระบบผลึกและระบบดิ่งมีเวลาในการทำงานลดลงเหลือ 9 นาทีต่อชิ้นงานและมีงานระหว่างผลิต 4 ชิ้น ณ เวลาใด ๆ และเมื่อขั้นตอนที่สามมีเวลาในการผลิตลดลงก็จะทำให้เวลาในการผลิตของขั้นตอนที่หนึ่ง สาม สี่ และห้ามีค่าเท่ากัน ซึ่งตามทฤษฎีข้อจำกัดให้สมมติว่าขั้นตอนใด ๆ ขั้นตอนหนึ่งก็ได้เป็นข้อจำกัด และให้ความสำคัญกับขั้นตอนนั้น

จากตัวอย่างที่พิจารณา จะเห็นได้ว่าตัวเลขที่ใช้ทั้งหมดเป็นตัวเลขใด ๆ ที่มีค่าคงที่ แต่ในระบบการผลิตจริง ๆ แล้ว จะมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ๆ ลง ๆ (Fluctuation) ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ค่าที่คงที่ ดังนั้นเวลาที่ใช้ในการผลิตในแต่ละขั้นตอนที่กำหนดให้เป็นค่าคงที่นั้น จริง ๆ แล้วจะไม่ใช้ค่าคงที่ เช่นขั้นตอนที่หนึ่งใช้เวลาในการผลิต 2 นาที ในความเป็นจริงแล้ว เวลาที่ใช้ในการผลิตอาจเป็น 1.80 1.95 หรือ 2.15 ก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อกล่าวว่าเวลาในการผลิต 2 นาทีหมายถึงเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการผลิตของขั้นตอนที่หนึ่งคือ 2 นาที ซึ่งค่าที่เปลี่ยนแปลงขึ้น ๆ ลง ๆ นี้จะทำให้ยากต่อการจัดการและควบคุมการผลิต ตัวอย่างเช่น ถ้ากระบวนการผลิตมีลักษณะสมดุล (Balance) ซึ่งหมายถึงทุกขั้นตอนการผลิตมีเวลาในการผลิตเท่ากัน สมมติว่าเท่ากับ 2 นาที แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขึ้น ๆ ลง ๆ นี้เองทำให้เวลาที่ใช้ในการผลิตแต่ละขั้นตอน ไม่แน่นอนและอาจไม่เท่ากับ 2 นาที ทำให้กระบวนการผลิตที่มีลักษณะสมดุลนี้ ไม่

สมดุลเมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง การจัดการและควบคุมระบบการผลิตดังกล่าวอาจใช้เทคนิคของ ทฤษฎีข้อจำกัด ซึ่งจะสนใจเฉพาะคอขวดเท่านั้น ทำให้ง่ายต่อการจัดการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการพัฒนาระบบการผลิต ซึ่งก็มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการพัฒนาเครื่องมือ เครื่องจักร เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และลดความผิดพลาด อันมีสาเหตุอันเนื่องมาจากมนุษย์ก็มีการพัฒนาเช่นกัน เครื่องมือ เครื่องจักรที่ได้รับการพัฒนาดังกล่าว หมายรวมถึง การออกแบบโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-aided design, CAD) และ การผลิตโดยใช้ คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-aided Manufacturing, CAM) ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาเครื่อง ไมโครคอมพิวเตอร์ให้มีขนาดเล็กลงและมีความสามารถสูงขึ้น ทำให้ทั้งการออกแบบและการผลิตมีการ พัฒนาที่รวดเร็วตามไปด้วย ส่งผลให้ทั้งการออกแบบและการผลิตมีความรวดเร็ว ต่อเนื่อง และลดความ ผิดพลาดได้ นอกจากนี้ CAD และ CAM ยังทำให้จำนวนแรงงานที่ใช้ลดลงอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อไปว่า พนักงาน 1 คน อาจจะไม่จำเป็นต้องทำงานกับเครื่องจักรจำนวน 1 เครื่อง แต่อาจจะทำงานได้มากกว่า 1 เครื่องพร้อมๆ กันก็เป็นได้ ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนแรงงาน แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้เกิดการ ประหยัดที่สุด จะต้องพิจารณาถึงท่าทางการเคลื่อนไหวขณะทำงานของพนักงานด้วย โดยที่ถ้าออกแบบ การทำงานให้มีการเคลื่อนไหวน้อยที่สุด จะทำให้จำนวนพนักงานที่ใช้น้อยที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดการ ประหยัดที่สุด เมื่อพิจารณาถึงการเคลื่อนไหวแล้ว ก็ต้องพิจารณาเลยไปถึงเรื่องของการจัดผังโรงงาน (Plant Layout) ผังโรงงานที่ดีควรจะจัดให้มีการเคลื่อนไหว (ระยะทางการเคลื่อนย้าย) น้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็น การเคลื่อนย้ายของชิ้นงาน หรือการเคลื่อนไหวของพนักงาน เพื่อที่จะให้เกิดการประหยัดที่สุด อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนผังโรงงานนั้นทำได้ยากและเสียต้นทุนมาก ดังนั้นการจัดผังโรงงานที่มี ประสิทธิภาพนั้นควรจะดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างโรงงาน แต่เมื่อได้จัดสร้างโรงงานและจัดผัง โรงงานแล้วนั้น อาจมีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยได้ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการประหยัดได้

โดยสรุปแล้ว เทคโนโลยีการผลิตได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีระบบการผลิตต่าง ๆ เช่น ระบบผลัด ระบบดึง และระบบผสม โดยการที่จะตัดสินใจเลือกจะใช้ ระบบการผลิตประเภทใดนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการผลิตและเวลาที่ใช้ในการผลิต ถึงแม้ว่าระบบการผลิตแบบดึงจะสามารถควบคุมได้กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการ การส่งต่อข้อมูลทำได้ยาก ทำให้ในบางครั้ง ระบบผลัดอาจจะมีเหมาะสมมากกว่า แต่ไม่ว่าจะใช้ ระบบการผลิตแบบดึง หรือแบบผลัดก็ตามเรื่องที่สำคัญที่ช่วยในการเพิ่มผลผลิตก็คือการสร้างสมดุลของ สายการผลิต หรือการใช้เทคนิคตามทฤษฎีข้อจำกัด นอกจากนี้ในระบบการผลิตใด ๆ ควรจะมีการ พิจารณาให้มีการใช้ชิ้นส่วนร่วมกันมากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดการประหยัด เนื่องจากจะสามารถผลิตเป็น จำนวนมากได้ ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาทางด้านของเทคโนโลยี ก็มีการใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในส่วนต่างๆ ทั้งในด้านการออกแบบ และการผลิต นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในส่วนของการจัดการ การผลิตอีกด้วย ทั้งนี้และทั้งนั้นก็เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตและสามารถตอบสนองกับ ความ ต้องการของลูกค้า

บทที่ 10

การควบคุมคุณภาพเบื้องต้นสำหรับผู้ประกอบการ

ในอดีตยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นยุคของปริมาณความต้องการสินค้ามากกว่าปริมาณการสนองตอบ(Demand over Supply) ซึ่งองค์กรการผลิตส่วนใหญ่จะใช้ระบบการผลิตแบบจำนวนมากๆ (Mass Production) เพราะในขณะนั้นไม่ว่าจะผลิตอะไรออกมาก็สามารถขายได้หมด ถือว่าการผลิตเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร แต่ในยุคโลกาภิวัตน์ เช่นปัจจุบัน ผู้ผลิตมีการแข่งขันอย่างรุนแรง เนื่องด้วยเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้า และการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ผลิตจากที่ต่างๆ สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทั่วทุกมุมโลก ประกอบกับความต้องการของผู้บริโภคมีความเพิ่มขึ้น กล่าวคือ นอกจากความสามารถในการทำงานได้ตามหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นแล้ว ผู้บริโภทยังมีความคาดหวังให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย เช่น การมีลักษณะรูปร่างที่ออกแบบมาอย่างสวยงาม ความคงทน การดูแลรักษาง่าย เป็นต้น โดยปกติการเสาะหาข้อมูลความต้องการของลูกค้าจะต้องอาศัยกระบวนการวิจัยทางการตลาด เข้าช่วย ดังนั้นในยุคปัจจุบัน การตลาด และการผลิต จะต้องประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีฝ่ายควบคุมคุณภาพทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุม ให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาจากฝ่ายผลิต เป็นไปตามข้อมูลที่ลูกค้าต้องการจากฝ่ายการตลาด

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

ก่อนที่จะกล่าวถึงการควบคุมคุณภาพ ควรทำความเข้าใจคำว่า “คุณภาพ” ก่อน นิยามของคำว่าคุณภาพ นั้น มีอยู่หลายๆ ความหมาย แต่ความหมายที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน คือ ความหมายที่กล่าวว่าคุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ตามความหมายนี้ ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นนอกจากจะต้องสามารถทำงานตามหน้าที่ได้แล้ว ยังจะต้องตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังได้อีกด้วยเช่น รถยนต์ นอกจากจะวิ่งได้ตามหน้าที่หลักแล้ว สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังเพิ่มเติมคือ มีลักษณะที่สวยงาม มีความคงทน ดูแลรักษาง่าย มีระบบความปลอดภัยที่ดี และมีบริการหลังการขายที่ดี เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจะผลิตสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าพึงพอใจนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ แต่ไม่ใช่เรื่องที่ยาก ถ้าหากมีความเข้าใจ มีการจัดการ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จึงหมายถึง ขบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามที่กำหนดมาตรฐานไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2. หน้าที่ในการควบคุมคุณภาพ

ในระบบการผลิตสมัยใหม่โดยทั่วไป การควบคุมคุณภาพจะเริ่มจากการที่ฝ่ายการตลาด สํารวจความต้องการของลูกค้า จากนั้นส่งข้อมูลให้ฝ่ายวิศวกรรมออกแบบ ก่อนส่งให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพ ดำเนินการต่อ ซึ่งจะมีการสั่งซื้อวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อให้สำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการการควบคุมคุณภาพจะเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอนเหล่านี้ ดังตารางที่ 1 จากตารางที่ 1 จะสังเกตได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบด้านคุณภาพ เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใดผู้หนึ่ง หรือหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง

ตารางที่ 1 การควบคุมคุณภาพมีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอน

ฝ่าย	กิจกรรม	การควบคุมคุณภาพ
การตลาด	สำรวจความต้องการของลูกค้า	พยายามให้ได้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริง
วิศวกรรม	ออกแบบผลิตภัณฑ์	ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน เพื่อลดการเกิดของเสียจากการผลิต
จัดซื้อ	เลือกซื้อวัตถุดิบ	รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนที่มีคุณภาพ
ผลิต	ทำการผลิตผลิตภัณฑ์	ผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
ควบคุมคุณภาพ	ตรวจสอบ และทดสอบ คุณภาพของวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต และผลิตภัณฑ์สำเร็จ	ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ถึงปัญหาด้านคุณภาพที่เกิดขึ้น และพยายามแก้ไขปัญหานั้นให้ลดลง
สินค้าคงคลังและจัดส่งสินค้า	จัดเก็บผลิตภัณฑ์ก่อนการจำหน่าย จัดส่ง และติดตั้งผลิตภัณฑ์	รักษาและป้องกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ก่อนการจำหน่าย ระหว่างการจำหน่าย การจัดส่ง และการติดตั้ง
บริการ	ให้บริการ บำรุงรักษา ซ่อม	ให้บริการที่รวดเร็ว ตรงตามเวลา

3. การจัดองค์กรเพื่อการควบคุมคุณภาพ

ในองค์กรสมัยใหม่การจัดผังองค์กรเพื่อการควบคุมคุณภาพส่วนใหญ่จะพยายามถ่วงดุลระหว่างฝ่ายการผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ ดังรูปที่ 1 ทั้งนี้เพราะหากฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นเพียงหน่วยงานภายใต้ฝ่ายการผลิต สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ การควบคุมคุณภาพจะไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อมีเหตุการณ์ผลิตไม่ทันกับความต้องการของตลาด ผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มักถูกดันออกสู่ตลาดได้โดยง่าย ในทางกลับกันถ้าฝ่ายการผลิตเป็นเพียงหน่วยงานหนึ่งภายใต้ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ก็มักจะมีปัญหา คือผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะกรณีตลาดมีความต้องการสินค้ามาก เช่นกัน

เนื่องจากฝ่ายควบคุมคุณภาพมักจะไม่วอมให้ผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานออกไปสู่ลูกค้า (ซึ่งในบางกรณี ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มีความบกพร่องที่จะทำให้เกิดอันตรายต่อผู้ใช้ หรือบกพร่องในการทำหน้าที่หลักของผลิตภัณฑ์นั้น แต่เป็นเพราะฝ่ายควบคุมคุณภาพตั้งเกณฑ์ในการยอมรับผลิตภัณฑ์สูงเกินความจำเป็น ซึ่งนอกจากจะทำให้การผลิตของเสียจำนวนมากแล้ว ยังเป็นการเพิ่มต้นทุนโดยใช้เหตุ) อย่างไรก็ตามในการจัดองค์กรเพื่อการควบคุมคุณภาพนั้น ควรจะปลูกจิตสำนึกของพนักงานทุกระดับ ทุกคนขององค์กรให้มีจิตสำนึกด้านคุณภาพ เพราะการควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน



รูปที่ 1 การจัดผังองค์กรเพื่อการควบคุมคุณภาพ

4. ลูกคามี 2 ประเภท

แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับลูกค้า ในองค์กรสมัยใหม่ส่วนใหญ่ที่คำนึงถึงคุณภาพจะแบ่งประเภทของลูกค้าออกเป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก หมายถึง ลูกค้าทั่วไปที่ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการจากองค์กร ซึ่งเป็นลูกค้าที่องค์กรต่างๆ คำนึงอยู่แล้ว ส่วนลูกค้าภายใน หมายถึง หน่วยงาน หรือ เพื่อนร่วมงาน ที่ต้องรับงานต่อจากเรา หน่วยงาน หรือ เพื่อนร่วมงานที่ต้องรับงานต่อจากเรานี้ ก็มีความคาดหวังเหมือนกับลูกค้าภายนอก กล่าวคือ ต้องการงานที่ถูกต้อง และเรียบร้อย สามารถนำมาทำต่อ หรือประกอบต่อได้สะดวก เช่น ในสายการประกอบตู้เย็น หลักจากการเชื่อมต่อทองแดงแล้วจะต้องมีการตรวจสอบรอยรั่วที่จุดเชื่อมต่างๆ ถ้าหากหน่วยงาน หรือพนักงานที่ตรวจสอบไม่ใส่ใจกับงาน หรือทำงานไม่มีคุณภาพ หน่วยงานต่อไปก็จะทำงานได้ลำบาก เช่น หน่วยงานที่ต้องทำการบรรจุน้ำยา R134a (สารเคมีที่ใช้ในระบบทำความเย็นของตู้เย็น) ก็จะพบว่าตู้เย็นไม่สามารถทำความเย็นได้ เนื่องจากสารเคมีที่ใช้ทำความเย็นรั่วออกจากระบบตรงรอยเชื่อมนั่นเอง จากตัวอย่างที่ยกมานี้จะเห็นได้ว่า เพราะความบกพร่องของหน่วยงานตรวจสอบรอยเชื่อม ทำให้ผลผลิตของทั้งหน่วยงานของตน แลหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องทำงานต่อในสถานีดัดไปลดลง รวมทั้งต้องเสียทั้งเวลา และค่าใช้จ่าย ในการนำกลับมาแก้ไขใหม่ จากหลักการที่หน่วยงาน หรือพนักงานทุกคนในทุกขั้นตอนควรจะใส่ใจในเรื่องคุณภาพของตนเอง ต่อมา ดร.ชินโกะ (Dr.Shingo) ได้นำเสนอหลักการของ Poka-yoke ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญในการช่วยให้โครงการ ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) ประสบผลสำเร็จได้

5. เทคนิคและวิธีการในการควบคุมคุณภาพ

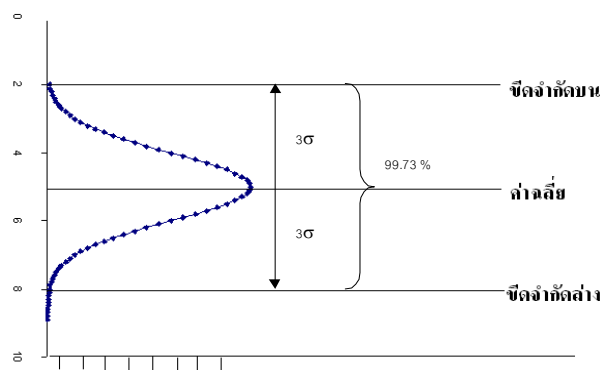
ในการควบคุมคุณภาพนั้นมีเทคนิคและวิธีการอยู่มากมาย ส่วนใหญ่จะเป็นการประยุกต์ทฤษฎีทางสถิติเข้ามาใช้ประโยชน์ ซึ่งผู้ปฏิบัติควรทำความเข้าใจ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจการของตน

ในบทความนี้ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างและวิธีการใช้ในบางวิธีการที่เป็นที่นิยมใช้กันดังนี้

5.1 การตรวจรับวัตถุดิบ ในอดีตการตรวจรับวัตถุดิบแบบตรวจสอบ 100% เป็นวิธีที่นิยมใช้อยู่ทั่วไป เนื่องจากจำนวนชิ้นที่ต้องตรวจสอบยังมีไม่มากนัก แต่ในยุคต่อมาปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนที่ต้องตรวจสอบมากขึ้น การตรวจสอบแบบ 100% จึงไม่เหมาะสมอีกต่อไป วิธีการใหม่ที่ถูกนำมาใช้คือ การใช้แผนการชักตัวอย่าง ซึ่งมีหลักการคือการสุ่มชิ้นงาน หรือวัตถุดิบออกมาจำนวนหนึ่ง แล้วตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ ถ้าหากจำนวนของเสียมีน้อยกว่าหรือเท่ากับตัวเลขการยอมรับก็จะยอมรับวัตถุดิบนั้นทั้งรุ่น แต่ถ้าหากจำนวนของเสียมีเท่ากับหรือมากกว่าตัวเลขการปฏิเสธ ก็จะทำการปฏิเสธวัตถุดิบนั้นทั้งรุ่นเช่นกัน แผนการชักตัวอย่างนี้ยังแบ่งออกได้อีก 3 ประเภท คือ แผนการชักตัวอย่างเชิงเดี่ยว แผนการชักตัวอย่างเชิงคู่ และแผนการชักตัวอย่างหลายเชิง ข้อดีของการใช้แผนการชักตัวอย่างคือ สามารถตรวจสอบและตัดสินใจในการรับรุ่น หรือปฏิเสธรุ่นของวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถลดเวลาการทำงาน และลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบได้เป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากการใช้แผนการชักตัวอย่างไม่ได้ตรวจสอบวัตถุดิบทุกชิ้นดังนั้นจึงอาจมีความผิดพลาดในการตัดสินใจเกิดขึ้นได้ ดังนี้ คือ เกิดโอกาสในการตัดสินใจรับวัตถุดิบรุ่นนั้น ทั้งๆ ที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาได้ ซึ่งเรียกว่า ความเสี่ยงของผู้บริโภค หรือเกิดโอกาสในการปฏิเสธวัตถุดิบรุ่นนั้นทั้งรุ่น ทั้งๆ ที่เป็นรุ่นที่มีคุณภาพดี ซึ่งเรียกว่า ความเสี่ยงของผู้ผลิต ในการจะใช้แผนการสุ่มประเภทใด และกำหนดค่าความเสี่ยงต่างๆ ควรจะมีข้อตกลงเบื้องต้นระหว่าง ผู้ผลิตวัตถุดิบ และผู้ซื้อ ในปัจจุบันมีการจัดทำตารางแผนการชักตัวอย่างแบบต่างๆ ไว้ ซึ่งสะดวกและเข้าใจง่ายต่อการนำไปใช้งาน เช่น MIL-STD-105 D หรือแผนและการชักตัวอย่างเพื่อการตรวจสอบแบบแอตทริบิวต์ ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามแม้แผนการชักตัวอย่างจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากก็ตาม การตรวจสอบแบบ 100% ก็ยังคงถูกใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมักจะใช้ตรวจสอบกับวัตถุดิบที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีจำนวนชิ้นการตรวจสอบไม่มากนัก หรือ เป็นชิ้นส่วนที่มีผลต่อความปลอดภัยของชีวิต เป็นต้น

5.2 การเฝ้าติดตามคุณภาพในกระบวนการผลิต ในการเฝ้าติดตามคุณภาพในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่จะนิยมใช้แผนภูมิควบคุม (Control Chart) แผนภูมิควบคุมถูกสร้างขึ้นโดยใช้หลักการทางสถิติ มีองค์ประกอบเป็นเส้นกึ่งกลาง (Central Line, CL) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของกระบวนการ และเส้นควบคุม 2 เส้น คือ เส้นพิสัยควบคุมบน (Upper Control Limit, UCL) และเส้นพิสัยควบคุมล่าง (Lower Control Limit, LCL) ดังรูปที่ 2 จากหลักการทางสถิติ การแจกแจงความน่าจะเป็นแบบปกติ (Normal Distribution) มีพื้นที่ใต้กราฟรวม 100% และพื้นที่ระหว่าง UCL และ LCL มีอยู่ 99.73% ซึ่งทำให้โอกาสในการที่มีค่าออกนอกพิสัยควบคุมบน หรือ พิสัยควบคุมล่างมีอยู่น้อยมาก (ข้างละ 0.135%) ดังนั้นถ้าหาก

มีค่าที่อยู่นอกพิสัยควบคุมดังกล่าวแสดงว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นในกระบวนการ หรือในกรณีที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างต่อเนื่องก็แสดงว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นใน



รูปที่ 2 ตัวอย่างแผนภูมิควบคุม

กระบวนการเช่นกัน แผนภูมิควบคุมมีอยู่หลายชนิดซึ่งผู้ใช้งานจำเป็นต้องเข้าใจการเลือกใช้และประโยชน์ของแผนภูมิ ซึ่งจะเหมาะสมกับคุณลักษณะของสิ่งที่วัดต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นค่าที่ได้จากการชั่งหรือวัด เช่น ขนาดของชิ้นงาน แผนภูมิควบคุมที่นิยมใช้คือ แผนภูมิ $\bar{X} - R$ Chart แต่ถ้าเป็นจำนวนของเสียจะใช้ p-Chart หรือ np-Chart เป็นต้น

6. กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าในการควบคุมคุณภาพให้ได้ผล พนักงานทุกคนขององค์กรควรมีจิตสำนึกด้านคุณภาพ ดังนั้นเพื่อปลูกฝังทัศนคติดังกล่าว รวมถึงช่วยในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อมการทำงาน และฯลฯ กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพจึงมีความสำคัญมาก ในบทความนี้จะกล่าวโดยย่อลักษณะของกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย 3 เรื่อง คือ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และกิจกรรมการลดของเสียเป็นศูนย์

6.1 กิจกรรม 5 ส กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการปรับปรุงพัฒนาด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ด้านความปลอดภัย หรือแม้แต่ในเรื่องการลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต กิจกรรมนี้ประกอบไปด้วยหลักการ 5 ประการ คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

- สะสาง หมายถึง การแยกของที่ไม่ต้องการ หรือไม่จำเป็นออกจากสิ่งที่ต้องการ หรือต้องใช้
- สะดวก หมายถึง การจัดวางของที่ใช้งานให้เป็นระเบียบหมวดหมู่ ง่ายต่อการใช้งาน
- สะอาด หมายถึง การทำบริเวณทำงานและบริเวณโดยรอบให้สะอาด
- สุขลักษณะ หมายถึง การรักษามาตรฐานการปฏิบัติ 3 ส แรกให้ดี และค้นหาสาเหตุต่างๆ เพื่อ

ยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น

- สร้างนิสัย หมายถึงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

6.2 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle หรือ QCC) ความหมายของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กลุ่มคนงานที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานเดียวกัน รวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานด้วยตนเองอย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจึงจะสำเร็จผลได้ เช่น สนับสนุนให้พนักงานได้รับการอบรมการแก้ปัญหาโดยใช้ QC Tools การให้รางวัลแก่กลุ่มคุณภาพที่สามารถลดต้นทุน หรือของเสียลงได้ เป็นต้น

6.3 กิจกรรมการลดของเสียให้ป็นศูนย์ (Zero Defect, ZD) กิจกรรมนี้จะสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมอื่นๆ ช่วย ในความเห็นของ ดร.ชินโกะ เชื่อว่า กิจกรรม ZD จะสำเร็จได้ ต้องอาศัยหลักการ 3 ประการ คือ การใช้การตรวจสอบที่ต้นเหตุ หรือที่ตำแหน่งงานนั้นๆ (Source Inspection) การตรวจสอบแบบ 100% โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ช่วย (Poka-Yoke) และการแก้ไขปรับปรุงทันทีทันใดเมื่อพบปัญหา

Poka-Yoke เป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความผิดพลาด หรือการหลงลืม ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

สามารถทำการตรวจเช็คชิ้นงานแต่ละชิ้น หรือตรวจสอบ 100% ได้ เครื่องมือ Poka-Yoke จะต้องไม่ยุ่งยากและสามารถใช้ในการตรวจสอบชิ้นงานได้ทุกชิ้น และต้นทุนในการติดตั้งต่ำ ตัวอย่างของเครื่องมือ Poka-Yoke เช่น ในแผนประกอบชิ้นส่วนต้องใส่สปริงทั้งหมด 8 ชิ้น เพื่อเป็นการกันการหลงลืม หัวหน้าแผนกจึงได้สร้างกล่องใส่สปริงและกำหนดให้นำสปริงจำนวน 8 ชิ้น วางลงในกล่องก่อนการเริ่มการประกอบชิ้นส่วน เมื่อทำตามขั้นตอนดังนี้แล้ว ถ้าครั้งใดที่ประกอบชิ้นส่วนเสร็จแล้วแต่ยังเหลือสปริงในกล่องแสดงว่าการประกอบครั้งนั้นผิดพลาดเนื่องจากลืมใส่สปริงในบางตำแหน่ง กล่องใส่สปริงที่สร้างขึ้นมานี้ คือ เครื่องมือ Poka-Yoke เป็นต้น

หลังจากจบบทเรียนนี้ผู้เรียนคงจะพอมองเห็นภาพและความสำคัญของการควบคุมคุณภาพบ้างแล้ว และคงจะเห็นด้วยกับผู้เขียนว่าการควบคุมคุณภาพนั้นจะสำเร็จจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนในองค์กร ในตอนต่อไป ผู้เรียนจะได้ศึกษาถึงระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งจะยิ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของพนักงานทุกคนในองค์กร

บทที่ 11

มาตรฐานและระบบคุณภาพสำหรับธุรกิจ SMEs

เมื่อกล่าวถึงคุณภาพ คำที่มักจะได้ยินควบคู่กันเสมอคือคำว่า มาตรฐาน เพราะโดยปกติแล้วเมื่อผลิตภัณฑ์ใดมีคุณลักษณะสอดคล้องหรือผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้เราจะถือว่าผลิตภัณฑ์นั้นมีคุณภาพ สำหรับมาตรฐานเองนั้นก็สามารแบ่งออกได้มีหลายระดับตั้งแต่มาตรฐานของโรงงานเอง มาตรฐานระดับประเทศ และมาตรฐานระดับสากล เป็นต้น อย่างไรก็ตามการคงไว้ซึ่งมาตรฐานต่างๆ นั้น จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีระบบในการควบคุมซึ่งได้แก่ระบบคุณภาพ ในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐาน และระบบคุณภาพ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรธุรกิจได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

1. ความหมายของมาตรฐาน

ตามพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม พ.ศ. 2511 ได้กำหนดคำว่า มาตรฐาน" ไว้ว่า มาตรฐาน คือ ข้อกำหนดรายการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างเกี่ยวกับ

1. จำพวก แบบ รูปร่าง มิติ การทำ เครื่องประกอบ คุณภาพ ชั้น ส่วนประกอบ ความสามารถ ความทนทานและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
2. วิธีทำ วิธีออกแบบ วิธีเขียนรูป วิธีใช้ วัตถุที่จะนำมาทำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และความปลอดภัยอันเกี่ยวกับการทำผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
3. จำพวก แบบ รูปร่าง มิติของหีบห่อ หรือสิ่งบรรจุชนิดอื่นรวมตลอดถึงการหีบห่อหรือสิ่งบรรจุชนิดอื่น วิธีการบรรจุ หีบห่อหรือผูกมัดและวัตถุที่ใช้ในการนั้นด้วย
4. วิธีทดลอง วิธีวิเคราะห์ วิธีเปรียบเทียบ วิธีตรวจ วิธีทดสอบและวิธีชั่ง ตวง วัด อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
5. คำเฉพาะ คำย่อ สัญลักษณ์ เครื่องหมาย สี เลขหมาย และหน่วยที่ใช้ในทางวิชาการอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
6. ข้อกำหนดรายการอย่างอื่นอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ตามที่รัฐมนตรีประกาศหรือตามพระราชกฤษฎีกา

จากความหมายตามพระราชบัญญัติฯ จะเห็นได้ว่าคำว่ามาตรฐานมีความหมายครอบคลุมในหลายๆ เรื่อง ซึ่งอาจสรุปได้ว่า หมายถึง ข้อกำหนด กฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติหรือลักษณะเฉพาะของกิจกรรม หรือผลอันจะเกิดขึ้นเนื่องจากกิจกรรมนั้น ๆ ที่ได้ตกลงร่วมกัน และได้รับการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้รับความเห็นชอบจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือหลักเกณฑ์ ในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามข้อกำหนดที่วางไว้

2. ระดับของมาตรฐาน

ระดับของมาตรฐานแบ่งได้เป็นหลายระดับ สามารถสรุปคร่าวๆ ได้ดังนี้

1. มาตรฐานระดับบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยแต่ละบุคคล หรือหน่วยงาน รวมไปถึงระดับบริษัท หรือองค์กร (ซึ่งอาจมีความแตกต่าง หรือไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคล หรือองค์กรอื่น) เช่น ข้อกำหนดในการวางแผนผังการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
2. มาตรฐานระดับกลุ่มสัมพันธ์ เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยความร่วมมือของกลุ่มองค์กรที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น กลุ่มผู้ผลิตอาหารกระป๋อง กลุ่มผู้แปรรูปยางพารา กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เป็นต้น
3. มาตรฐานระดับประเทศ เป็นมาตรฐานที่ได้จากการประชุมหาหรือเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในชาติ โดยมีหน่วยงานมาตรฐานของชาตินั้น ๆ เป็นศูนย์กลาง
4. มาตรฐานระดับภูมิภาค เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน แล้วกำหนดข้อตกลงร่วมกัน ส่วนมากจะเป็นการปรับมาตรฐานระดับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ให้มีสาระสำคัญสอดคล้องกัน
5. มาตรฐานระดับนานาชาติ เป็นมาตรฐานที่ได้จากข้อตกลงร่วมกันของประเทศสมาชิกต่าง ๆ ที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น มาตรฐานระหว่างประเทศขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization - ISO)

3. มาตรฐานที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรทราบ

1. มาตรฐานชุมชน มาตรฐานชุมชนกำหนดขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น และยกระดับการผลิตให้มีคุณภาพ ตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาล โดยทางสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้การรับรองและแสดงเครื่องหมายรับรองคุณภาพ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือแก่ผู้บริโภคและเพื่อให้สามารถขยายตลาดได้มากขึ้น
2. มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) หมายถึง ข้อกำหนดทางวิชาการที่ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางแก่ผู้ผลิตในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพในระดับที่เหมาะสมกับการใช้งานมากที่สุดโดยจัดทำออกมาเป็นเอกสารและจัดพิมพ์เป็นเล่ม ภายในมอก.แต่ละเล่มประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์นั้นๆ เช่น เกณฑ์ทางเทคนิค คุณสมบัติที่สำคัญ ประสิทธิภาพของการนำไปใช้งาน คุณภาพของวัตถุดิบที่นำมาผลิตและวิธีการทดสอบ เป็นต้น

4. เครื่องหมายมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ (มอก.)

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้ให้การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยการอนุญาตให้แสดงเครื่องหมายกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานประเภทต่างๆ รวม 5 เครื่องหมาย (โปรดดูตารางที่ 1) กล่าวคือ

ตารางที่ 1 เครื่องหมายมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ (ที่มา: สมอ.)

4.1 เครื่องหมายมาตรฐานทั่วไป	
มาตรฐานทั่วไป เป็นมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไป โดยผู้ประกอบการที่ทำผลิตภัณฑ์ สามารถยื่นขอใบอนุญาตแสดงเครื่องหมายมาตรฐานได้ด้วยความสะดวกใจ เมื่อสำนักงานฯ ได้ตรวจสอบโรงงาน กรรมวิธีการผลิต และทดสอบผลิตภัณฑ์และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว สำนักงานฯ ก็จะอนุญาตให้แสดงเครื่องหมายมาตรฐานที่ผลิตภัณฑ์นั้นได้	เครื่องหมายมาตรฐาน ทั่วไป
4.2 เครื่องหมายมาตรฐานบังคับ	
มาตรฐานบังคับ เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อความปลอดภัย และเพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจเกิดแก่ประชาชน หรือกิจการอุตสาหกรรม หรือเศรษฐกิจของประเทศ โดยการตราพระราชกฤษฎีกากำหนดให้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน หรือที่เรียกว่า มาตรฐาน บังคับ ซึ่งผู้ผลิต ผู้จำหน่ายและผู้นำเข้าจะต้องผลิต จำหน่ายและนำเข้าแต่ผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ตามที่สำนักงานฯ ประกาศกำหนดเท่านั้น หากไม่กระทำตามจะมีความผิดตามกฎหมาย	เครื่องหมายมาตรฐาน บังคับ
4.3 เครื่องหมายมาตรฐานเฉพาะด้านความปลอดภัย	
มาตรฐานเฉพาะด้านความปลอดภัย เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์บางชนิด ที่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในการใช้งานเป็นสำคัญ เช่น ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้า เพื่อให้การรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์และสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้กับผู้ใช้งาน โดยผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว จะแสดงเครื่องหมายมาตรฐานเฉพาะด้านความปลอดภัย มีลักษณะเป็นรูปตัวเอส มีคำว่า "ปลอดภัย" อยู่ตรงกลาง	เครื่องหมายมาตรฐาน เฉพาะด้านความ ปลอดภัย

4.4 เครื่องหมายมาตรฐานเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นปัญหาสำคัญของทุกคน สมอ. ได้ประกาศกำหนดมาตรฐานเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมา เพื่อให้การรับรองผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติในการรักษาสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานเฉพาะ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ สมอ. กำหนดขึ้น เครื่องหมายมาตรฐานนี้เป็นทั้งมาตรฐานบังคับและมาตรฐานทั่วไป กรณีที่เป็นมาตรฐานบังคับ กฎหมายบังคับให้ผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จำหน่าย จะต้องผลิต นำเข้า และจำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น โดยผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วสามารถนำเครื่องหมายเฉพาะ ด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งมีลักษณะเป็นรูปตัวเอส มีคำว่า "สิ่งแวดล้อม" อยู่ตรงกลาง	 เครื่องหมายมาตรฐาน เฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม
4.5 เครื่องหมายมาตรฐานเฉพาะด้านความเข้ากันได้ทางแม่เหล็กไฟฟ้า มาตรฐานเฉพาะด้านความเข้ากันได้ทางแม่เหล็กไฟฟ้า กล่าวได้ว่า ปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ สมอ. ได้ประกาศ กำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ทางแม่เหล็กไฟฟ้าขึ้น เพื่อให้การรับรองผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติ ของความเข้ากันได้ทางแม่เหล็กไฟฟ้าว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่ สมอ. กำหนดขึ้น เช่น ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ เครื่องหมายมาตรฐานนี้เป็นทั้งมาตรฐานบังคับและมาตรฐานทั่วไป กรณีที่เป็นมาตรฐานบังคับ กฎหมายบังคับให้ผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้จำหน่าย จะต้องผลิต นำเข้า และจำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว สามารถนำเครื่องหมายมาตรฐาน เฉพาะด้านความเข้ากันได้ทางแม่เหล็กไฟฟ้า ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปตัวเอส มีคำว่า "EMC" อยู่ตรงกลาง	 เครื่องหมายมาตรฐาน เฉพาะ ด้านความเข้ากันได้ทาง แม่เหล็กไฟฟ้า

5. ระบบคุณภาพที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรทราบ

การที่จะสามารถดำรงมาตรฐาน หรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไว้ได้สำเร็จ รวมถึงการที่จะสามารถพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงมากขึ้นกว่าเดิม สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจคือ ระบบคุณภาพ ซึ่งระบบคุณภาพ จะหมายถึง ข้อกำหนด หรือขั้นตอนในการบริหารกระบวนการทำงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ระบบคุณภาพที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรทราบคือ ระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO9000 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระบบการบริหารงานคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
(Requirements: Basic Quality Management System for Small and Medium Enterprises ; QSME)

ข้อกำหนด QSME นี้ได้ถูกออกแบบพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ข้อกำหนดในมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 เป็นต้นแบบการประยุกต์ใช้ในแต่ละข้อกำหนดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นของลักษณะอุตสาหกรรมแต่ละประเภท ข้อกำหนด QSME นี้เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ได้ในขณะนี้ แต่มีความประสงค์ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพขึ้นพื้นฐานในเบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน และเมื่อองค์กรมีความพร้อมในการดำเนินงานก็สามารถพัฒนาต่อไปเข้าสู่มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลในอนาคตต่อไป

2. ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO9000 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO9000 เป็นมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพระดับสากลที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ข้อดีของระบบนี้คือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรผลิตหรือบริการ และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกขนาดขององค์กรอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9000 มาใช้ก็เพื่อให้เกิดการบริหารกระบวนการอย่างครบถ้วน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โครงสร้างข้อกำหนดของ ISO9000 จะมีอยู่ 8 ข้อกำหนดใหญ่ 25 ข้อย่อย ดังตารางที่ 2

6. ประโยชน์ของการได้รับการรับรองระบบคุณภาพ

ประโยชน์ของการได้รับการรับรองระบบคุณภาพ มีอยู่หลายๆ ประการ ทั้งต่อองค์กรผู้ได้รับการรับรองเอง และผู้บริโภค ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรมีขั้นตอนชัดเจน
2. มีการจัดระบบการบริหาร ในการผลิต หรือบริการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ
3. ผลิตภัณฑ์ เป็นที่เชื่อถือและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
4. ของเสียลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 2 โครงสร้างข้อกำหนด ISO9000

1. ขอบข่าย 1.1. บททั่วไป 1.2. การประยุกต์ใช้ 2. การอ้างอิง 3. คำศัพท์และนิยาม 4. ระบบการบริหารคุณภาพ 4.1. ข้อกำหนดทั่วไป 4.2. ข้อกำหนดระบบเอกสาร 5. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร 5.1. ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร 5.2. การเน้นเรื่องลูกค้า 5.3. นโยบายคุณภาพ 5.4. การวางแผน 5.5. ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการสื่อสาร 5.6. การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร 6. การบริหารทรัพยากร 6.1. การจัดสรรทรัพยากร	6.2. ทรัพยากรมนุษย์ 6.3. โครงสร้างพื้นฐาน 6.4. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน 7. การผลิต/การให้บริการ 7.1. การวางแผน 7.2. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า 7.3. การออกแบบและพัฒนา 7.4. การจัดซื้อ 7.5. การจัดดำเนินการผลิตและการให้บริการ 7.6. การควบคุมเครื่องมือติดตามตรวจสอบและเครื่องวัด 8. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง 8.1. บททั่วไป 8.2. การติดตามตรวจสอบและการวัด 8.3. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่มีสภาพผิดปกติ 8.4. การวิเคราะห์ข้อมูล 8.5. การปรับปรุง
--	---

1. คุณภาพของสินค้า หรือบริการ สม่าเสมอ และถูกพัฒนาให้มีคุณภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ที่ได้จาก

องค์กร

3. เป็นการปลูกจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ให้กับบุคลากร

ในการผลิตสินค้า หรือบริการให้ได้คุณภาพนั้น นอกจากเรื่องของการ ตรวจสอบ และกำหนดมาตรฐานแล้ว สิ่งที่คุณประกอบการควรคำนึงถึงอีกประการคือ การนำระบบบริหารคุณภาพมาปฏิบัติ ซึ่งในการเลือกที่จะใช้ระบบบริหารคุณภาพใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ สำหรับธุรกิจ SMEs นั้น บางครั้งอาจจะยังไม่พร้อมถึงขั้นที่จะนำระบบบริหารคุณภาพระดับสากลมาใช้ ก็สามารถเตรียมความพร้อมโดยการทดลองปฏิบัติตามข้อกำหนด QSME ซึ่งจะเป็นการปูพื้นฐานไปสู่ระบบบริหารคุณภาพระดับสากลในอนาคตได้เป็นอย่างดี

บทที่ 12

การคัดเลือกวัตถุดิบ

องค์กรทุกองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายขององค์กร ไม่ว่าจะจุดมุ่งหมายจะเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม และโดยปกติแล้ว จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรก็คือการได้ผลตอบแทนที่ดี และความสามารถดำรงอยู่ได้ในตลาด และอาจรวมไปถึงความต้องการการเป็นผู้นำทางการตลาด ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุได้นั้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการของลูกค้าคงจะหนีไม่พ้นการได้รับสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพ ในเรื่องของคุณภาพสินค้านั้น จุดเริ่มต้นของคุณภาพสินค้าคงจะปฏิเสธ ไม่ได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกวัตถุดิบจะเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ

1. การคัดเลือกวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน

การคัดเลือกวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน มีหลายๆ ปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งโดยปกติแล้วจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การใช้งาน เช่น คุณภาพหรือลักษณะที่ต้องการของกระจกหน้ารถยนต์ จะมีความแตกต่างจากคุณภาพหรือลักษณะที่ต้องการของกระจกสำหรับใช้งานอื่นๆ อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมักจะถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน ได้แก่ คุณภาพของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนนั้น ระบบบริหารคุณภาพของผู้ผลิตวัตถุดิบ ความใกล้ชิดและความรวดเร็วในการจัดส่งวัตถุดิบ และ ฯลฯ ซึ่งรายละเอียดแต่ละหัวข้อมีดังนี้คือ

1. ถ้าวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วน ที่จะจัดซื้อ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกากำหนดให้ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน เช่น มั่นสำปะหลังอัดเม็ดแข็ง หลอดไฟฟ้า ท่อไอเสีย รถจักรยานยนต์ เป็นต้น ควรเลือกวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วน ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เพราะเป็นหลักประกันเบื้องต้นว่า วัตถุดิบ หรือชิ้นส่วน ที่รับเข้ามามีมาตรฐานในระดับหนึ่งแล้ว เนื่องจากวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ได้รับการรับรอง มอก. เหล่านี้ จะถูกตรวจสอบ/ทดสอบ จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแล้วว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และหลังจากได้รับการรับรอง มอก. แล้ว ก็จะถูกสุ่มตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์อีกเป็นระยะๆ

2. ในกรณีที่วัตถุดิบ เป็นสิ่งที่สามารถเน่าเสีย ได้เช่น วัตถุดิบประเภท เนื้อสัตว์ ปลา ไข่ ผัก ผลไม้ ฯลฯ การคัดเลือกจะต้องพิจารณาจากความสดใหม่ และคุณลักษณะเฉพาะเช่น ลำไย นอกจากจะสดใหม่แล้ว ขนาด และรสชาติความหวาน ควรจะได้ตามเกณฑ์

3. ราคา ปัจจัยนี้มักจะถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้ได้วัตถุดิบที่คุณภาพไม่ถึงเกณฑ์ และส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าที่เราผลิตทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้ ดังนั้นจึง

ควรระลึกอยู่เสมอว่า ของดีราคาถูก ไม่มี (หรือมีน้อยมาก) มีแต่ของดีราคาเหมาะสม (บางครั้งของที่มีราคาแพง ก็ใช้ว่าจะมีคุณภาพดีเสมอไป)

4. ผู้จัดส่ง/ผู้ส่งมอบ (supplier) มีระบบการบริหารงานคุณภาพที่ได้มาตรฐาน เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน ISO9000 ระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน QS9000 หรือ ระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐาน QSME เป็นต้น เพราะถ้าผู้ขายวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนให้เราได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ จะทำให้เรามั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า วัตถุดิบ หรือชิ้นส่วน ที่จัดส่งมาให้เราจะมีคุณภาพไม่เปลี่ยนแปลงจากรุ่นก่อนๆ มากนัก เพราะวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนเหล่านี้จะถูกผลิตภายใต้ระบบและกระบวนการที่มีขั้นตอน และการควบคุมที่ชัดเจน อีกทั้งยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงการตระหนัก และใส่ใจในเรื่องคุณภาพของผู้บริหารในองค์กรนั้นอีกด้วย

5. ความสามารถในการผลิตของผู้ส่งมอบ ในกรณีนี้ต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ผู้ส่งมอบมีกำลังการผลิตเท่าใด เพียงพอกับปริมาณความต้องการของเราหรือไม่ ระบบการจัดเก็บสินค้า (stock) เป็นอย่างไร และในกรณีเกิดเหตุสุดวิสัย เช่น ต้องหยุดการผลิตเนื่องจากเครื่องจักรขัดข้อง เราจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนได้อย่างไร วิธีการแก้ปัญหานี้บริษัทส่วนใหญ่ จะใช้วิธีการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบแต่ละอย่าง ซึ่งผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ อย่างน้อย 2-3 ราย

6. ความรวดเร็ว และการตรงต่อเวลาในการจัดส่ง การจัดส่งวัตถุดิบได้รวดเร็ว และตรงต่อเวลาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของ วัตถุดิบ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของผู้ขายที่ดี เพราะการจัดส่งวัตถุดิบหากไม่ตรงต่อเวลา สามารถทำให้แผนการผลิตของเราไม่เป็นไปตามที่วางไว้ ส่งผลให้ไม่สามารถผลิตสินค้า และจัดส่งให้กับลูกค้าได้ทันตามกำหนด

7. ข้อเท็จจริงด้านคุณภาพ ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่เน้นความสำคัญด้านคุณภาพ ข้อเท็จจริงด้านคุณภาพ ได้มาจากการตรวจสอบ หรือทดสอบ ผลิตรถยนต์ นั้น ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ หรือข้อกำหนดมาตรฐานที่ต้องการ

นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีก ที่ถูกนำมาพิจารณา เช่น ชื่อเสียงของผู้ผลิต หรือ ผู้ขาย ส่วนลด หรือ โพรโมชันพิเศษ ของผลิตรถยนต์ ที่ผู้ขายเสนอ การรับประกันของผู้ขาย และข้อตกลงหรือสัญญาระหว่างผู้ขาย และผู้ผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่วัตถุดิบเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามฤดูกาลแล้ว การเลือกวัตถุดิบจะต้องมีการคำนึงถึงฤดูกาลด้วย เช่นองค์กรที่ทำสัปปะรดกระป๋องและน้ำสัปปะรด ก็ต้องมีการซื้อวัตถุดิบ ซึ่งก็คือสัปปะรดเก็บไว้ในฤดูที่มีสัปปะรดมาก เนื่องจากจะมีราคาต่ำและคุณภาพของสัปปะรดจะค่อนข้างดี การซื้อวัตถุดิบนอกฤดูกาลนั้น วัตถุดิบจะมีราคาสูงและคุณภาพไม่ดี ดังนั้น จึงต้องมีการประมาณการขายที่ดี เพื่อที่จะสามารถประมาณการใช้วัตถุดิบได้อย่างถูกต้อง

โดยปกติกระบวนการในการคัดเลือกผู้ขาย/ผู้จัดส่ง จะเริ่มจากการที่เราได้ ตรวจสอบ หรือทดสอบ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วน ว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ จากนั้นพิจารณารายละเอียดอื่นๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว และมีการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขาย ซึ่งจะมีความสำคัญในเรื่องการควบคุมคุณภาพ คือเป็นการตกลงใจแล้วว่าเราจะซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนจากผู้ขายที่มีรายชื่ออยู่ในบัญชี

รายชื่อนี้เท่านั้น (บัญชีรายชื่อผู้ขาย สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในกรณีที่เราพบว่าผู้ขายบางรายไม่สามารถรักษาคุณภาพของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน เราสามารถตัดออกจากบัญชีรายชื่อผู้ขายได้ ในทางกลับกัน หากมีผู้ขายรายอื่นที่ผ่านเกณฑ์ เราก็สามารถเพิ่มรายชื่อเข้าไปในบัญชีรายชื่อได้)

ในองค์กรใหญ่ ๆ นั้น จะมีการให้คะแนนผู้ขายวัตถุดิบ และถ้าพบว่าผู้ขายวัตถุดิบรายใดมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดก็จะไม่ซื้อวัตถุดิบกับผู้ขายรายนั้น ๆ อีก แต่ก่อนที่จะปฏิเสธการซื้อวัตถุดิบนั้นจะมีการคัดเตือน เพื่อให้ผู้ขายรับทราบและทำการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลต่อคะแนนของผู้ขายเอง และในกรณีที่องค์กรมีขนาดใหญ่มาก ๆ นั้น องค์กรนั้นอาจทำการแทรกแซงการบริหาร หรือมีการจัดส่งผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำแนะนำช่วยเหลือ เพื่อเข้าไปจัดการและปรับปรุงการผลิตของผู้ขายให้มีประสิทธิภาพ และผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ โดยการแทรกแซงนี้จะทำให้ได้วัตถุดิบที่ต้องการและราคาประหยัด เนื่องจากประสิทธิภาพของผู้ขายดีขึ้น แสดงว่าต้นทุนการผลิตต่ำลง ดังนั้นผู้ขายก็น่าจะสามารถขายได้ในราคาที่ต่ำลงด้วย

การรับวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนเข้า เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งในการควบคุมคุณภาพ แม้เราจะสั่งซื้อวัตถุดิบกับผู้ขายที่อยู่ในบัญชีรายชื่อผู้ขายหรือวัตถุดิบนั้น ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแล้วก็ตาม ไม่สามารถรับประกันคุณภาพของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนนั้นได้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังนั้นก่อนการรับเข้า เราต้องมีการตรวจสอบหรือทดสอบก่อนเสมอ ซึ่งในการตรวจสอบหรือทดสอบนี้อาจทำการตรวจสอบ ร้อยเปอร์เซ็นต์ ในกรณีที่วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมีปริมาณน้อย หรือไม่เสียเวลามาก หรือ มีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ที่จะก่อให้เกิดอันตรายต่อผู้ใช้อย่างร้ายแรง แต่ถ้าเป็นกรณีที่วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนมีปริมาณมาก อาจใช้วิธีการชักตัวอย่างตรวจสอบ

2. การสั่งซื้อวัตถุดิบ

การที่องค์กรจะมีผลตอบแทนที่ดีได้นั้น ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการจัดการกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความประหยัด และคุณภาพของวัตถุดิบไปพร้อม ๆ กันขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อนั้น ปกติแล้วจะเริ่มจากฝ่ายวางแผน โดยฝ่ายวางแผนจะต้องทำการประมาณการจำนวนสินค้าที่ถูกคาดว่าจะต้องการแยกเป็นรายชนิด ซึ่งการประมาณการนี้อาจรวมถึงคำสั่งซื้อที่ได้รับจากลูกค้าแล้ว และคำสั่งซื้อที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต เมื่อได้ค่าโดยประมาณแล้ว ก็นำไปวางแผนการผลิต แผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ (แรงงาน เครื่องจักร และอื่น ๆ) และ แผนความต้องการวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน เมื่อทราบถึงปริมาณวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ต้องการแล้ว ก็จะทำการตรวจสอบจำนวนของวัตถุดิบที่มีแต่ละชนิด (คงคลัง) และวางแผนการจัดซื้อ เมื่อได้แผนการจัดซื้อแล้วก็ส่งไปยังแผนกจัดซื้อ เพื่อดำเนินการต่อไป

สมมติให้ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แผนกจัดซื้อเป็นแผนกที่จะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยจะต้องวิเคราะห์ว่าจะจัดซื้อจำนวนเท่าใดจึงจะเกิดการประหยัด ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การซื้อจำนวนมากมักจะได้อัตราส่วนลดต่ำกว่าการซื้อจำนวนน้อย ดังนั้นถึงแม้ว่า

ความต้องการของวัตถุดิบชนิดหนึ่งอาจมีไม่มากนัก แต่การจัดซื้ออาจจะซื้อในจำนวนที่มากกว่าความต้องการก็เป็นได้

ในกรณีปกติต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภท กล่าวคือ ต้นทุนการสั่งซื้อ ซึ่งก็คือค่าดำเนินการใด ๆ เพื่อให้เกิดมีการจัดซื้อเกิดขึ้น โดยปกติแล้วจะมีค่าคงที่ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งของการจัดซื้อ และต้นทุนการเก็บรักษา ซึ่งก็คือค่าดำเนินการใด ๆ ในการจัดเก็บและรักษาวัตถุดิบนั้น ต้นทุนการเก็บรักษานี้หมายรวมถึง ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพื้นที่การเก็บรักษา ต้นทุนการเสื่อมสภาพของวัตถุดิบ ต้นทุนค่าเสียโอกาส และต้นทุนค่าประกันความเสียหาย ซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าการเก็บรักษา

ในการจัดซื้อ ถ้าฝ่ายจัดซื้อใช้นโยบายการจัดซื้อเป็นปริมาณมากในแต่ละครั้ง ก็จะทำให้ต้นทุนการสั่งซื้อต่อหน่วยสินค้าลดลง ในขณะที่ต้นทุนในการเก็บรักษาเฉลี่ยต่อหน่วยเพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน ถ้าฝ่ายจัดซื้อใช้นโยบายการจัดซื้อปริมาณน้อย และซื้อตามความต้องการใช้เท่าที่เป็นไปได้ ต้นทุนการสั่งซื้อต่อหน่วยก็จะสูง ในขณะที่ต้นทุนในการเก็บรักษาก็จะต่ำ ดังนั้น การกำหนดว่าจะซื้อวัตถุดิบปริมาณเท่าใดนั้น ก็ควรจะมีการถ่วงดุลกันระหว่างต้นทุนทั้งสองนี้ และคำนวณหาปริมาณการจัดซื้อที่ประหยัดเพื่อที่จะทำให้เกิดการประหยัดในการจัดซื้อ

สิ่งที่ควรคำนึงถึงนอกจากเรื่องของปริมาณการจัดซื้อที่ประหยัดนั้น มีอยู่หลายๆ ประเด็น เช่น

1. การวางแผนจะต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แผนที่วางไว้จะต้องได้รับการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ชนิดและจำนวนความต้องการวัตถุดิบถูกต้องตามที่คำนวณไว้

2. ความยาวนานในการเก็บรักษาวัตถุดิบ ในการคำนวณหาจำนวนการจัดซื้อที่ประหยัดนั้น อาจจะสามารถได้ปริมาณมาก ซึ่งทำให้จะต้องเก็บวัตถุดิบที่ซื้อมาเป็นเวลานาน ถ้าวัตถุดิบนั้นมีอายุการใช้งานสั้น ก็อาจจะทำให้เกิดการเสื่อมสภาพและสูญเสียวัตถุดิบเหล่านั้นก่อนที่จะได้ทำการผลิต

3. ความเสี่ยงด้านราคาของวัตถุดิบ ราคาของวัตถุดิบบางชนิดไม่มีความแน่นอน เช่นราคาของเม็ดพลาสติก ก็จะขึ้น ๆ ลง ๆ ดังนั้นในบางครั้งการซื้อวัตถุดิบจำนวนมากและเก็บไว้นั้น อาจไม่ทำให้เกิดการประหยัดก็เป็นได้

4. แนวโน้มในอนาคต ถ้ามีการคาดการณ์ว่าราคาวัตถุดิบจะมีราคาสูงขึ้น หรือมีการคาดการณ์ว่าจะเกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในอนาคต อาจจะต้องมีการกักตุนจำนวนวัตถุดิบจำนวนมากขึ้นก็เป็นได้ เพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำ

5. พื้นที่ในการจัดเก็บ ในการสั่งซื้อวัตถุดิบนั้น จะต้องพิจารณาแล้วว่าเมื่อวัตถุดิบถูกนำมาส่ง จะมีพื้นที่ในการจัดเก็บเพียงพอ ซึ่งถ้าพื้นที่ไม่เพียงพอแล้ว อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อวัตถุดิบได้ง่าย และ อาจจะต้องมีการลงทุนสร้างพื้นที่ในการจัดเก็บเพิ่มเติม

3. การจัดเก็บวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน

เมื่อคัดเลือ่วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่มีคุณภาพเข้ามาแล้ว หากเราไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บรักษาที่ดีเท่าที่ควร ก็จะทำให้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเกิดการชำรุด เสียหายได้ ดังนั้นในการจัดเก็บรักษาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน เราควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ เหล่านี้ประกอบด้วย เช่น

1. สถานที่จัดเก็บ สามารถป้องกันความเสียหายอันเนื่องมาจาก ความชื้น ความร้อน และสัตว์พวกหนู หรือ แมลงบางชนิด ได้

2. ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมการจัดเก็บ เพราะวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนบางประเภท เช่น ยางบางชนิด หรือ น้ำยาเคมีบางชนิด จะเสื่อมสภาพได้ง่าย จำเป็นต้องเก็บรักษาในที่ๆ มีอุณหภูมิต่ำ

3. การจัดเก็บควรจัดทำให้เป็นระบบการจัดเก็บที่สามารถ ทวนสอบได้ว่า วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนแต่ละรุ่นที่อยู่ใน โกดังนี้ รับเข้ามาตั้งแต่เมื่อไร มีปริมาณเท่าใด ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งในแง่ของการตรวจนับจำนวน และการเบิกไปใช้งาน

4. ควรจัดให้มีระบบการเบิกจ่าย โดยปกติแล้วระบบการเบิกจ่ายวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเพื่อนำไปใช้งานส่วนใหญ่จะใช้ระบบ เข้าก่อน-ออกก่อน (First in – First out, FIFO) เพื่อเป็นการหมุนเวียนให้วัตถุดิบที่รับเข้ามาก่อนได้ถูกนำไปใช้ก่อนที่จะเสื่อมสภาพเพราะกาลเวลา

โดยสรุปแล้ว การเลือ่วัตถุดิบนั้นมีส่วนทำให้วัตถุดิบประสงค์ขององค์กรเป็นไปตามที่ได้ตั้งไว้ โดยวัตถุดิบประสงค์ขององค์กรส่วนใหญ่จะกล่าวเกี่ยวกับผลตอบแทน และความสามารถดำรงอยู่ในตลาด ซึ่งการเลือ่วัตถุดิบที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นจะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การเลือ่วัตถุดิบที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น โดยหลักแล้ว ก็คือการเลือ่วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี มีราคาที่เหมาะสม และสามารถจัดส่งในจำนวนที่ต้องการได้ในเวลาที่ต้องการ

บทที่ 13

เทคโนโลยีสะอาดสำหรับธุรกิจ SMEs

ในปัจจุบันขณะที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การพัฒนาเป็นประเทศอุตสาหกรรม มีการลงทุนในการผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น แต่สิ่งที่เกิดตามมามีเป็นผลพวงจากการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรม คือ ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งคงปฏิเสธไม่ได้ว่าต้นเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมคือ โรงงานอุตสาหกรรมนั่นเอง โดยเฉพาะองค์กรที่ผู้ประกอบการขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ทำการผลิตสินค้าโดยไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ก็จะก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม เช่น แม่น้ำลำคลองที่เน่าเหม็น อากาศที่มีโอโซนของสารพิษ เป็นต้น จากปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าว นอกจากจะส่งผลกระทบต่อประชาชนทั่วไปเกิดโรคภัยไข้เจ็บเนื่องจากสภาพแวดล้อมเป็นพิษแล้ว ถ้ามองในระดับประเทศและระดับสากล จะพบว่าทรัพยากรโลกที่มีอยู่อย่างจำกัดต้องสิ้นเปลือง และสูญเสียเงินความจำเป็นกับการผลิตที่ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม แม้แต่องค์กรการผลิตเองก็จะมีต้นทุนที่สูงเนื่องจากเกิดความสิ้นเปลืองและการสูญเสียที่ไม่ได้คำนึงถึง ส่งผลให้การผลิตมีต้นทุนที่สูงกว่าที่ควรจะเป็น

เทคโนโลยีสะอาด คืออะไร

เทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology, CT) คือ แนวความคิดในการปรับปรุงแบบของผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่คุ้มค่าที่สุด อันได้แก่ การใช้วัตถุดิบ พลังงาน น้ำ และ ฯลฯ โดยการลดการใช้สารเคมีอันตราย ลดของเสียและของเหลือใช้ รวมไปถึงการนำกลับมาใช้ใหม่หรือการดัดแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างอื่น และการลดค่าใช้จ่ายในการกำจัดหรือบำบัดของเสียเหล่านั้นๆ เพื่อให้เกิดการจัดการปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้นทาง ไม่ใช่การจัดการที่ปลายทางเหมือนในอดีตที่ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และมีของเสียจากการผลิตเหลือตกค้างมาก

หลักการของเทคโนโลยีสะอาด

หลักการของเทคโนโลยีสะอาด แบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ การลดมลพิษที่แหล่งกำเนิด และการนำกลับมาใช้ใหม่

1. การลดมลพิษที่แหล่งกำเนิด

การลดมลพิษที่แหล่งกำเนิด แบ่งได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต

1.1 การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์

ทำได้โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมน้อยที่สุด หรือให้มีอายุการใช้งานยาวนานขึ้น ลดการใช้สารเคมีอันตรายที่มีผลในการผลิต การใช้งาน และการทำลายหลังการใช้งาน เช่น ปรับเปลี่ยนสูตรของผลิตภัณฑ์ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเมื่อผู้บริโภคนำไปใช้ ยกเลิกการใช้ชิ้นส่วนหรือองค์ประกอบในผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ และยกเลิกการบรรจุหีบห่อที่ไม่จำเป็น เป็นต้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต

แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการปรับปรุงกระบวนการ ให้สะดวก รวดเร็ว และเกิดของเสียหรือของเหลือใช้น้อยลง

- 1.2.1 การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบ ทำได้โดยการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ หรือมีสมบัติสูง รวมทั้งการลดหรือยกเลิก การใช้วัตถุดิบที่เป็นอันตราย เพื่อหลีกเลี่ยงการเติมสิ่งปนเปื้อนเข้าไปในกระบวนการผลิต และพยายามเลือกใช้วัตถุดิบที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เช่น การไม่ใช้หมึกพิมพ์ที่มีแคดเมียมเป็นสารประกอบ การไม่ใช้น้ำยาซักฟอกในการชุบผิวโลหะ
- 1.2.2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำได้โดยการออกแบบระบบการผลิตใหม่ เพิ่มระบบอัตโนมัติเข้าไปช่วยในการผลิต ปรับปรุงคุณภาพของอุปกรณ์ หรือแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถช่วยให้เกิดของเสียหรือของเหลือจากการผลิตน้อยลงมาใช้ เช่น การจัดวางผังโรงงานใหม่ที่ช่วยลดระยะการเคลื่อนย้ายวัสดุให้น้อยลง การควบคุมความเร็วมอเตอร์เพื่อควบคุมการสิ้นเปลืองพลังงาน
- 1.2.3 การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ ทำได้โดยปรับปรุงวิธีการผลิตเดิมโดยใช้เทคนิคการลด การรวม และการทำขั้นตอนการผลิตให้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ซึ่งส่งผลให้การผลิตใช้เวลาน้อยลง ใช้พลังงานน้อยลง และผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดของเสียจากการผลิตลดลง เช่น ในกรณีมีผลิตภัณฑ์หลายแบบ การวางแผนการผลิตที่ดีจะช่วยลดการที่ต้องเสียเวลาปรับตั้งเครื่องจักรก่อนเริ่มงานเพราะเปลี่ยนแบบผลิตภัณฑ์

2. การนำกลับมาใช้ใหม่

การนำกลับมาใช้ใหม่ แบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางคือ การนำผลิตภัณฑ์เก่ากลับมาใช้ใหม่หรือการใช้ผลิตภัณฑ์หมุนเวียน และการใช้เทคโนโลยีหมุนเวียน

2.1 การใช้ผลิตภัณฑ์หมุนเวียน ทำได้โดยการหาทางนำวัตถุดิบ ที่ไม่ได้คุณภาพมาใช้ประโยชน์ หรือหาทางใช้ประโยชน์จากสารหรือวัสดุที่ปนอยู่ในของเสีย โดยการนำกลับมาใช้ในกระบวนการผลิตเดิม หรือกระบวนการผลิตอื่นๆ

2.2 การใช้เทคโนโลยีหมุนเวียน เป็นการนำเอาของเสีย ไปผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อให้สามารถนำเอากลับมาใช้ได้ อีก หรือเพื่อทำให้เป็นผลพลอยได้ เช่น การนำน้ำหล่อเย็น น้ำที่ใช้ใน

กระบวนการผลิต หรือตัวทำลาย ตลอดจนวัสดุอื่น ๆ กลับมาใช้ใหม่ในโรงงาน การนำพลังงานความร้อนส่วนเกิน หรือเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น

การนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ (RECYCLE) ควรจะดำเนินการ ณ จุดกำเนิดของเสีย นั้น มากกว่า การขนย้ายไปจัดการที่อื่น โดยเฉพาะของเสียที่เกิดจากการปนเปื้อนของวัตถุดิบ เช่น การแยกน้ำเสียด้วยไฟฟ้า เพื่อแยกโลหะ เช่น ดีบุก ทองแดง หรือตะกั่ว เพื่อนำกลับมาใช้งาน ซึ่งจะทำให้ง่าย และมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งลดอันตราย จากการปนเปื้อน ในระหว่างรวบรวมหรือขนถ่าย

ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ ในการจัดทำเทคโนโลยีสะอาด

1. **วางแผนและจัดองค์กร** (นโยบาย/วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ตั้งคณะทำงาน) การวางแผนและจัดองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหาร โดยการกำหนดนโยบายและเป้าหมายซึ่งเป็นแนวทางในการทำเทคโนโลยีสะอาด (CT) ขององค์กรนั้นๆ นอกจากนั้นผู้บริหารสูงสุดยังต้องให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ โดยการจัดตั้งคณะทำงานเทคโนโลยีสะอาด (ทีม CT) และในขั้นตอนนี้ อาจมีการพิจารณาถึงอุปสรรคซึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงาน และควรเตรียมการเพื่อการแก้ไขไว้ด้วย

2. **ทำการประเมินเบื้องต้น** (เลือกบริเวณที่จะทำการประเมิน) หลังจากที่ได้โครงสร้างและกรอบในการทำงานแล้ว คณะทำงานหรือทีม CT ต้องทำการประเมินเบื้องต้นว่ามีบริเวณหรือจุดใดบ้าง ที่เกิดความสูญเสียและสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ และเลือกบริเวณที่จะทำการประเมินโดยละเอียดต่อไป การประเมินเบื้องต้นอาศัยหลักสามัญสำนึกเป็นส่วนใหญ่ และยังไม่ลงลึกในรายละเอียดเท่าใดนัก ผลจากการประเมินนี้จะใช้เป็นแนวทางกำหนดบริเวณหรือทรัพยากรที่จะศึกษาในการประเมินโดยละเอียดต่อไป

3. **ทำการประเมินโดยละเอียด** (รายการทางเลือกทั้งหมด) เมื่อได้พื้นที่หรือบริเวณที่เกิดความสูญเสียสูงและต้องการจะปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว จึงเริ่มทำการประเมินโดยละเอียด เพื่อจัดทำสมดุลมวล และพลังงานเข้า ออก เพื่อทำให้ทราบถึงสาเหตุและแหล่งกำเนิดของของเสียหรือมลพิษ การสูญเสียพลังงาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี จากนั้นจึงทำการรายการและจัดลำดับความสำคัญทางเลือก เพื่อการปรับปรุงต่อไป

4. **ศึกษาความเป็นไปได้** (รายการของทางเลือกที่คุ้มค่าในการลงทุน) การศึกษาความเป็นไปได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความละเอียดที่ต้องทำการศึกษาในแต่ละทางเลือกและความพร้อมของข้อมูล นอกจากนั้นสำหรับโครงการที่ต้องมีการลงทุนสูง ต้องประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน และทำการรายการของทางเลือกที่เป็นไปได้

5. **ลงมือปฏิบัติ** (แผนปฏิบัติงาน/ดำเนินงานตามแผน) การลงมือปฏิบัติเพื่อให้ทางเลือกที่ได้เลือกไว้ประสบความสำเร็จ ต้องมีการวางแผนการทำงานโดยละเอียด โดยในแผนงานควรประกอบด้วย เรื่องที่จะทำ บริเวณเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติ กำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้น และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

6. ติดตามประเมินผล (ติดตาม ตรวจสอบ อย่างใกล้ชิด) เมื่อการทำงานดำเนินไปประหนึ่งหนึ่งควรมีการติดตามประเมินผลเพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ หรือถ้าหากมีปัญหาประการใดจะได้ทบทวนแก้ไขเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคในการทำงานต่อไป การติดตามประเมินผลยังเป็นการทำให้ โครงการ CT ของบริษัทดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องและดียิ่งขึ้น

หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของเทคโนโลยีสะอาด

แนวความคิดเทคโนโลยีสะอาด ไม่ว่าจะเป็นการประกอบกิจการใดก็ตามต้องพิจารณา สิ่งที่ออกมา (Output) จะเท่ากับสิ่งที่ใส่เข้าไป (Input) เสมอ

ปัจจัยการผลิต(Input)	กระบวนการแปลงสภาพ	ผลผลิต(Output)
-พลังงาน -แรงงาน -วัตถุดิบ -เครื่องมือ -วิธีการผลิต		-ผลิตภัณฑ์หรือบริการ -ผลพลอยได้ -ของเสีย -ความสูญเสีย -ความไม่ปลอดภัย หรืออุบัติเหตุ

ในกระบวนการผลิตประกอบไปด้วยส่วนประกอบเบื้องต้น 3 ส่วน คือ ปัจจัยการผลิต กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิต การผลิตจะเริ่มจากการที่เราใส่ปัจจัยการผลิตเข้าไปในระบบ ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ และได้ผลิตภัณฑ์ออกมา แต่ผลที่ได้ออกมานั้น นอกจากผลิตภัณฑ์ แล้ว เรายังได้ผลพลอยได้ ของเสีย ความสูญเสีย และความไม่ปลอดภัยด้วย อีกด้วย

พลังงาน ในที่นี้จะพูดรวมทั้งพลังงานที่ใช้ในการผลิตโดยตรงและพลังงานที่ใช้สนับสนุนการผลิต กล่าวคือ พิจารณาว่าในการผลิตนั้นต้องใช้พลังงานอะไรบ้าง เช่น ใช้พลังงานความร้อนจากกาซจากไฟฟ้า จากถ่านหิน จากนั้นพิจารณาว่ามีวิธีการทำงานอย่างไรบ้างจึงจะสามารถทำให้ใช้พลังงานเหล่านี้น้อยลง นอกจากนี้ควรพิจารณาต่อไปอีกว่ามีพลังงานเหลือใช้ที่สามารถนำมาปรับปรุง และนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ด้วยหรือไม่ เช่น

ถ้าในกระบวนการแปลงสภาพต้องมีการทำให้เปียกแล้วต้องทำให้แห้งโดยใช้พลังงานไฟฟ้าหรือกาซ เรามีวิธีอื่นอีกหรือไม่ที่ใช้แทนได้ เช่น การนำไปตากแดด หรือการนำมาสะบัดน้ำก่อนที่จะทำให้แห้งโดยใช้พลังงานความร้อน ซึ่งจะทำให้ระยะเวลาที่ต้องใช้พลังงานหรือการใช้พลังงานลดลง

ถ้าต้องใช้เครื่องจักรมีวิธีใดบ้างที่ทำให้เวลาการใช้เครื่องจักรลดน้อยลง เช่น เดิมใช้เวลาในการนำไม้มาเข้าเครื่องขัดกระดาษทราย 30 นาที จะมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้ใช้เครื่องขัดลดลง จากเดิมเหลือ 20

นาที เป็นต้น ในการแก้ปัญหานี้ส่วนใหญ่ใช้วิธีการศึกษาการทำงาน (WORK STUDY) หรือเทคนิคการวางแผนการผลิตเข้าช่วย ซึ่งจะสามารถลดความสูญเสียด้านการใช้พลังงานลงได้

ถ้ามีการใช้ความร้อนในกระบวนการผลิต ความร้อนที่เหลือสามารถทำอะไรได้บ้าง เช่น นำไปใช้อบความร้อนช่วยทำให้วัตถุดิบแห้ง เป็นต้น

น้ำ ในกระบวนการผลิตมีการใช้น้ำเป็นส่วนประกอบหรือส่วนสนับสนุนหรือไม่ หากมีก็วิเคราะห์หว่าใช้ปริมาณมากเกินไปจนความจำเป็นหรือไม่ และหลังการใช้แล้วคุณสมบัติของน้ำเป็นอย่างไรมีอะไรเจือปนบ้าง ทำอย่างไรให้มีสิ่งเจือปนในน้ำน้อยลง และจำเป็นต้องลดอันตรายจากสิ่งเจือปนหรือไม่ และสามารถนำกลับมาใช้ทำอะไรได้บ้าง เช่น ที่โรงพยาบาลเลิศจีนได้จัดทำโครงการการใช้พลังงานไอน้ำสามารถลดค่าน้ำมันเตา 97,272 บาท/ปี และลดค่าน้ำ 19,710 บาท/ปี เป็นต้น

พนักงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โครงการจัดทำเทคโนโลยีสะอาดประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรจัดอบรมให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิดเรื่องเทคโนโลยีสะอาด รวมทั้งทราบหลักวิชาการที่นำมาใช้เพื่อให้มีแนวคิดในการปรับปรุง นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ในหน้าที่ของตัวเอง หรือที่เรียกว่า on the job training เพื่อที่พนักงานใหม่สามารถทำงานได้ถูกต้อง ไม่เกิด หรือเกิด ของเสีย และของเหลือ จากการทำงานน้อยที่สุด

วัตถุดิบ ควรพิจารณาว่ามีวิธีการใดบ้างที่ทำให้ใช้วัตถุดิบแล้วมีเศษเหลือน้อยที่สุด หรือมีวัตถุดิบชนิดอื่นที่มีความเป็นพิษน้อยกว่าที่ใช้หรือไม่ เช่น ดัดเหล็กจากแผ่นใหญ่อย่างไรให้เหลือใช้กับงานอื่นได้ เศษเหล็กที่เหลือชิ้นเล็กจะทำอย่างไรให้นำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ อาจเขียนขนาดติดไว้และแยกที่เก็บ ทำบัญชีของเศษเหลือเวลาต้องการใช้จะได้ไม่ต้องเสียเวลาหาว่าเก็บไว้ที่ใด หากมีสารพิษที่เป็นวัตถุดิบมีการเปลี่ยนชนิดหรือ ลดอันตรายในการผลิต การใช้งาน การนำกลับมาใช้ใหม่ หรือ การทำลายหลังการใช้ งานอย่างไร อาจให้หลักของวิศวกรรมคุณค่า (VALUE ENGINEER) หรือหลักการ 5 ส เข้าช่วย รวมทั้งการปรับปรุงแบบของผลิตภัณฑ์

ของเสีย มีวิธีการใดบ้างที่สามารถลดของเหลือใช้หรือเศษวัสดุที่เหลือ การลดของเสียที่เกิดในกระบวนการผลิตมีวิธีง่ายๆ คือ หาสาเหตุและแก้ปัญหาดตามสาเหตุที่เกิดขึ้นๆ ส่วนใหญ่จะใช้หลักการตรวจสอบคุณภาพก่อนการผลิต ระหว่างการผลิต และหลังจากสำเร็จเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จากนั้นจึงหาสาเหตุของการเกิดของเสียจากการใช้เทคนิคเครื่องมือคุณภาพ (QC Tools)

ประโยชน์ที่ได้จากการนำเทคโนโลยีสะอาดไปใช้ในอุตสาหกรรม

เทคโนโลยีสะอาดเป็น ทางออกที่เหมาะสมลงตัวของ การแก้ปัญหาทาง สิ่งแวดล้อมและทาง เศรษฐกิจสำหรับอุตสาหกรรม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งประโยชน์ที่ได้จาก การใช้เทคโนโลยีสะอาด มีหลายประการได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสะอาดจะลดปริมาณมลพิษจากอุตสาหกรรม และ หลีกเลี่ยงการสะสมตัวของความเป็นพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ด้านพนักงาน เทคโนโลยีสะอาด ทำให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ถูกสุขลักษณะส่งผลให้สุขภาพอนามัยของพนักงานดีขึ้นและก่อให้เกิด อันตรายต่าง ๆ น้อยลง นอกจากนี้เทคโนโลยีสะอาดยังสามารถเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อไปสู่ ระบบมาตรฐาน ISO 14000 ได้อีกด้วย ด้านการประหยัดวัตถุดิบและพลังงาน เทคโนโลยีสะอาด ทำให้เกิดการประหยัดวัตถุดิบและลดการเกิดมลพิษ ช่วยทำให้เกิดการประหยัดการ พลังงานและวัตถุดิบ ด้วยกระบวนการนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง ด้านคุณภาพสินค้า การลดมลพิษที่แหล่งกำเนิดทำให้คุณภาพกระบวนการผลิตดีขึ้น อีกทั้งการใส่ใจต่อการคัดเลือกรูปแบบผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และกระบวนการ ส่งผลให้คุณภาพสินค้าดี

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการทำเทคโนโลยีสะอาด

ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ความมั่นคงในนโยบาย การได้รับการฝึกอบรมในทุกระดับ การปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนในองค์กรมีศรัทธา และเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีสะอาดอย่างแท้จริง การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ การมีแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการทำเทคโนโลยีสะอาดอย่างต่อเนื่อง ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ

ปัญหาอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีสะอาดไปใช้

ปัญหาและอุปสรรคเองก็มีหลายๆ ด้าน เช่น การไม่เข้าใจแนวความคิดเทคโนโลยีสะอาด การไม่มีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การไม่มีข้อมูล การขาดเทคโนโลยี การไม่พัฒนาความรู้ของบุคลากร และการไม่พัฒนาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

บทที่ 14

บัญชี เสรียมกลยุทธ์ธุรกิจ SMEs ได้อย่างไร

บ่อยครั้งที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ผิดหวังกับ “บัญชี” เพราะตัวเลขจากงบการเงินที่ได้มาตลอดปีแสดงผลงานที่ดี มีกำไร แต่พอผู้สอบบัญชีตรวจสอบประจำปีกลับต้องผิดหวัง เพราะตัวเลขในงบการเงินต้องปรับปรุงแก้ไขใหม่เนื่องจากไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่ถูกต้อง ผลการดำเนินงานพลิกกลับจากกำไรเป็นขาดทุน ซึ่งอาจเกิดจากเหตุผลหลายประการ เช่น นักบัญชีของกิจการไม่รู้หรือไม่เข้าใจในมาตรฐานการบัญชีหรือเปล่า ถ้าใช่ก็ต้องแก้ไขที่ตัวนักบัญชีเพราะเป็นอาชีพและความรับผิดชอบเบื้องต้นที่ต้องทำบัญชีให้ถูกต้อง ไม่ควรใช้มาตรฐานการบัญชีผิดพลาดให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ผิดพลาดเคลื่อนไปก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก แต่ถ้าไม่ใช่ความผิดของนักบัญชี หากเป็นเพราะผู้บริหารไม่ยอมปฏิบัติตามเนื่องจากไม่คิดว่าจะเป็นเรื่องที่คุยกับผู้สอบบัญชีไม่ได้หรือผู้บริหารไม่ยอมรับในมาตรฐานการบัญชี ก็จำเป็นต้องปรับความเข้าใจกับผู้บริหารใหม่ให้ทราบถึงข้อกำหนดของกฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี มาตรฐานการบัญชีในปัจจุบันมีความเข้มงวดในการบังคับใช้กฎหมายบัญชีมาก ตัวเลขในงบการเงินจึงต้องเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีเสมอ ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการที่ผู้บริหารได้ดำเนินมาในรอบปีบัญชีหนึ่งจะต้องถือตามเกณฑ์นี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของผู้บริหารจะปรากฏออกมาในรูปของบัญชี และงบการเงินตามกติกาที่เรียกว่า มาตรฐานการบัญชีนั่นเอง

ผู้บริหารที่มีใช้นักบัญชี หากเข้าใจบัญชีจะสามารถใช้บัญชื่อนำการดำเนินกิจกรรมธุรกิจเพื่อให้ได้ผลกำไรแต่ด้านกิจกรรมธุรกิจเท่านั้น แต่รวมไปถึงตัวเลขในงบการเงินตามกติกาทางบัญชีด้วย ผู้บริหารจึงควรใส่ใจและหาความรู้เกี่ยวกับบัญชีในการทำธุรกิจ หากสามารถทำได้ดังนี้ก็จะไม่ต้องผิดหวังในตัวเลขที่ปรากฏในงบการเงินเมื่อผู้สอบบัญชีตรวจสอบหลังวันสิ้นปี

“บัญชี” ชี้นำการดำเนินกิจกรรมธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจแต่ละกิจกรรมทางธุรกิจมีกติกาทางบัญชีที่ต้องยึดถือ และใช้เป็นหลักในการบันทึกผลการดำเนินกิจกรรมนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจมาตรฐานการบัญชีและรู้จักใช้ให้เป็นประโยชน์ ผลงานที่ผู้บริหารคาดหวังก็จะได้ดังที่ตั้งใจไว้ หากมิใช่เช่นนั้นตัวเลขที่ปรากฏทางบัญชีก็จะแปรเปลี่ยนไป

บัญชีก็ต้องเป็นบัญชี ผิดกติกาหรือมาตรฐานการบัญชีไม่ได้ แม้จะขัดกับความรู้สึกผู้บริหาร ซึ่งก็น่าเห็นใจที่อดส่ำหรั่งสุดตัว ขายได้แล้วแต่ตัวเลขกลับแสดงผลงานในงบการเงินปีนี้ไม่ได้ ตามมาตรฐานการบัญชี รายการขายจะบันทึกไว้ได้ในบัญชีก็ต่อเมื่อได้ขายและส่งมอบสินค้าแล้ว เชื่อแน่ว่า

ผู้บริหารจะมีวิธีการที่จะทำให้รายการขายที่จะต้องได้ยอดทันสมัยปีมีคุณสมบัติตามกติกาท่างบัญชี และบันทึกบัญชีขายได้อย่างถูกต้อง

บัญชีที่จะใช้เพื่อขึ้นำการดำเนินกิจกรรมธุรกิจให้ได้ผลงานตามเป้าหมายนั้น จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยโดยจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่าจะเป็นเศรษฐกิจในยามปกติหรือยามรุ่งเรือง หรือยามถดถอย

นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงนโยบายในการบริหารด้วยว่าจะเป็นการบริหารในเชิงรุกหรือตั้งรับ ฝ่ายบัญชีต้องเพิ่มบทบาทช่วยผู้บริหารในการจัดการและดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น ในหลายกรณีจะต้องช่วยในด้านการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงเพื่อมิให้เกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจด้วย ที่สำคัญจะต้องช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงมาตรฐานการบัญชีที่เกี่ยวข้อง และผลที่จะปรากฏในงบการเงิน เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจภายใต้กติกาทางบัญชีนั้น หากมีปัญหาในการปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว ก็จะต้องช่วยผู้บริหารแก้ไขให้ถูกต้อง

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในมาตรฐานทางบัญชีว่ามีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจอย่างไร เพื่อให้สามารถใช้บัญชีเป็นกระจกเงาขึ้นำการดำเนินกิจกรรมธุรกิจ จะได้ไม่มีปัญหาที่ต้องแก้ไขในภายหลัง ผลงานที่ออกมาในงบการเงินจะได้เป็นไปอย่างที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

“บัญชี”กับความไม่แน่นอน

ในการดำเนินธุรกิจ มีความไม่แน่นอนหลายอย่างที่กิจการจะต้องเผชิญ ซึ่งมีทั้งความไม่แน่นอนในการสูญเสียสินทรัพย์ หรือเกิดหนี้สินและค่าใช้จ่ายขึ้น โคนมิได้คาดหมายมาก่อน ความไม่แน่นอนเหล่านี้ บางอย่างพอคาดการณ์ได้ว่าผลจะเกิดขึ้นอย่างไร ชำเร็วแค่ไหนซึ่งก็ยังคงมีความไม่แน่นอนหลายอย่างที่คาดหมายไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด และมีผลเป็นอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและบริหารความไม่แน่นอนด้วยความระมัดระวังรอบ

ความไม่แน่นอนนั้นสามารถสะท้อนออกมาให้เห็นได้ในงบการเงินที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น เพราะมาตรฐานทางการบัญชีมีข้อกำหนดและวิธีการที่จะเปิดเผยให้ทราบถึงความไม่แน่นอนที่มีอยู่ หรือรับรู้ผลของความไม่แน่นอนเหล่านั้นในบัญชีและงบการเงิน ดังนั้น หากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้จัดทำงบการเงินและผู้ใช้งบการเงินต่าง ๆ เข้าใจในหลักการบัญชีดังกล่าว ก็จะสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับความไม่แน่นอนเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องและถูกต้อง

โดยหลักการทั่วไปของ “บัญชี” นั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความระมัดระวังอยู่แล้ว กล่าวคือ มาตรฐานการบัญชีต่าง ๆ มักจะกำหนดมิให้งบการเงินแสดงตัวเลขในเชิงบวกจนเกินไป แต่จะต้องมีการเผื่อเหลือเผื่อขาดไว้ก่อน ด้วยเหตุนี้เองจึงต้องมีการตั้งสำรองในบัญชีเอาไว้เสมอ เพื่อมีเหตุการณ์ซึ่งเกิดความไม่แน่นอนที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือค่าใช้จ่ายแก่กิจการ ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดคดีฟ้องร้องกันขึ้น หากศาลได้ว่าบริษัทจะแพ้และมีการสูญเสียที่สามารถประมาณค่าเสียหายได้ มาตรฐานการบัญชี

จะกำหนดให้รับรู้ค่าใช้จ่ายนี้ไว้ล่วงหน้าแม้คิดจะยังไม่สิ้นสุดก็ตาม แต่ในกรณีกลับกัน หากคาดการณ์ว่าผลของคดีซึ่งยังไม่แน่นอนจะเป็นคุณต่อกิจการทำให้ได้รับค่าชดเชยค่าเสียหายหรือได้รับค่าชมเชยมาตรฐานการบัญชีจะกำหนดให้ชะลอการรับรู้ไว้ก่อนจนกว่าคดีจะแล้วเสร็จและเกิดรายได้จากการได้รับชดเชยหรือชดเชยแล้วจริง ๆ เท่านั้น

หลักความระมัดระวังทางบัญชีข้างต้นอาจมีผู้บริหารที่มีความคิดไม่เห็นด้วยเพราะจะทำให้ผลงานที่ปรากฏในงบการเงินเกิดความไม่เสมอภาคกัน อันเนื่องจากในสถานการณ์เดียวกันของความไม่แน่นอน มาตรฐานการบัญชีกำหนดให้รับรู้ค่าเสียหายที่จะต้องจ่ายด้านเดียว แต่หากมีการรับรายได้บ้างกลับยังบันทึกบัญชีไม่ได้จนกว่าจะได้รับจริง

อย่างไรก็ดี ความไม่แน่นอนตามตัวอย่างที่กล่าวข้างต้น หากไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร หรือไม่อาจประมาณจำนวนเงินค่าเสียหายที่จะต้องจ่ายได้ มาตรฐานการบัญชีก็มีข้อกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลนี้ไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินเพื่อให้ผู้ใช้งบการเงินได้ทราบ โดยถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลให้ถูกต้องและเพียงพอ

การรับรู้หรือเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบต่องบการเงินอยู่ที่ความจริงใจและความโปร่งใสของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน หากไม่ปกปิดและดำเนินการตามข้อกำหนดในมาตรฐานการบัญชีอย่างตรงไปตรงมา งบการเงินก็ย่อมสะท้อนให้เห็นความไม่แน่นอนที่กิจการเผชิญอยู่ได้อย่างชัดเจน ตลอดจนแนวโน้มหรือสถานะภาพของความไม่แน่นอนต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานในแต่ละงวดบัญชี เกิดผลดีต่อผู้ใช้งบการเงินและผู้มีส่วนได้เสียในกิจการนั้นที่ได้ทราบข้อเท็จจริงอย่างเที่ยงแท้สามารถประเมินผลกระทบหรือขอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับความไม่แน่นอนนั้นได้ เสี่ยงบ่นเรื่องรายการนอกงบการเงินหรือความไม่โปร่งใสของผู้บริหารก็จะเบาบางลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

มาตรฐานบัญชี

เป็นที่ทราบกันดีว่าในการขายสินค้านั้น ถ้าไรเกิดจากราคาขายหักด้วยต้นทุนของสินค้า แต่สินค้าที่ซื้อมาเพื่อขายมิได้มีราคาเดียวกันตลอดไป เพราะต้องมีการซื้อหลายครั้ง และในแต่ละครั้งราคาสินค้าก็จะแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในท้องตลาด ดังนั้น ในทาง “บัญชี” จึงมีการกำหนดมาตรฐานการบัญชีขึ้นมาใช้ในการคำนวณราคาต้นทุนของสินค้าที่ขายและต้องให้สอดคล้องกับความเป็นไปในตลาดด้วย

ตามมาตรฐานการบัญชีนั้น ราคาต้นทุนของสินค้าจะคำนวณตามข้อสมมติฐานในการหมุนเวียนของสินค้า ซึ่งมีอยู่ 3 วิธีการหลัก คือ

1. วิธีเข้าก่อนออกก่อน วิธีนี้ถือว่าสินค้าชิ้นใดซื้อมาก่อนจะเป็นชิ้นที่ถูกขายไปก่อน ต้นทุนของสินค้าที่ขายได้จึงเป็นของสินค้าที่ซื้อมาก่อนชิ้นอื่นในขณะนั้น

2. **วิธีเข้าหลังออกก่อน** วิธีนี้ถือว่าสินค้าขึ้นใดซื้อมาหลังสุดจะเป็นชั้นที่ขายไปก่อน ต้นทุนของสินค้าที่ขายได้จึงเป็นของชั้นที่ซื้อมาหลังสุด

3. **วิธีถัวเฉลี่ย** วิธีนี้จะไม่คำนึงว่าสินค้าขึ้นใดซื้อมาก่อนหรือซื้อมาทีหลัง แต่จะนำต้นทุนสินค้าที่มีอยู่มาถัวเฉลี่ยเป็นราคาเดียว แล้วถัวราคานั้นเป็นต้นทุนสินค้าที่ขายออกไป

จะเห็นได้ว่าทั้งสามวิธีการข้างต้นเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยาก แต่จะเลือกใช้วิธีการใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ทางธุรกิจของกิจการที่ประกอบการอยู่กลับเป็นเรื่องที่ไม่ถนัดนัก เพราะถ้าเลือกวิธีที่ไม่เหมาะสมก็จะมีผลให้กำไรขาดทุนจากการขายสินค้าที่ปรากฏในงบการเงินนั้นเกิดความแตกต่างกัน และผลการดำเนินงานจะไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง ซึ่งในบางกรณีอาจทำให้กำไรน้อยหรือถึงกับขาดทุนเลยก็ได้ ดังนั้น การเลือกวิธีการบัญชีที่เหมาะสมในการคำนวณต้นทุนสินค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ อันจะทำให้ผลการดำเนินงานตามงบกำไรขาดทุนเป็นคุณต่อกิจการ

ประเด็นอยู่ที่ว่า ผู้บริหารต้องการดำเนินกลยุทธ์ในการทำธุรกิจอย่างไร ถ้าต้องการแสดงผลงานที่ดีมีกำไรเร็ว ก็ต้องเลือกใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน แต่หากต้องการตรงกันข้าม ก็ต้องเลือกใช้วิธีเข้าหลังออกก่อน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจเลือกเดินสายกลาง โดยเลือกใช้วิธีถัวเฉลี่ย ซึ่งราคาค่าต้นทุนของสินค้าที่ขายจะถูกเฉลี่ยให้เท่ากันหมด กำไรขาดทุนจากการขายสินค้าดังกล่าวจะมีจำนวนเงินเท่ากันตลอดช่วงเวลาที่เราขายของสินค้าเหล่านี้มิได้เปลี่ยนแปลง

ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการบัญชีสามารถช่วยผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ได้ กล่าวคือหากผู้บริหารไม่ต้องการให้มีปัญหาด้านต้นทุนสินค้าที่แตกต่างกันตามราคาลงในตลาด ผู้บริหารก็สามารถเลือกใช้วิธีราคาสินค้าตามวิธีการถัวเฉลี่ย จะทำให้ผลการดำเนินงานออกมาไม่หวือหวาและไม่เปลี่ยนแปลงขึ้นลงเหมือนการใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน หรือวิธีเข้าหลังออกก่อน แต่ถ้าผู้บริหารมีความจำเป็นต้องแสดง ผลงานที่สร้างความเชื่อมั่นในตัวกิจการก่อนก็ต้องเลือกใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อนในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่แนวโน้มของราคาสินค้ามีแต่จะสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม หากเป็นสถานะที่ราคาสินค้ามีแนวโน้มลดลงก็ต้องใช้วิธีเข้าหลังออกก่อนจึงจะได้ผลการดำเนินงานที่ดีตามที่ประสงค์

การเลือกใช้วิธีการบัญชีนี้ เมื่อได้เลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งไปแล้ว หากต้องการจะเปลี่ยนไปเลือกใช้วิธีการบัญชีอีกวิธีการหนึ่ง จำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐานการบัญชีเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางบัญชีด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารที่มีความรู้เรื่องมาตรฐานการบัญชีและเข้าใจถึงผลที่จะกระทบต่องบการเงินเนื่องจากการเลือกใช้วิธีการบัญชีที่แตกต่างกัน ย่อมได้เปรียบและจะสามารถดำเนินกิจกรรมและบริหารธุรกิจให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบัญชีที่เลือกใช้ อันจะส่งผลให้งบการเงิน หรือกระแสเงินสดของการดำเนินธุรกิจสามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานได้ตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

สรุปประเด็น

ตามมาตรฐานการบัญชีนั้น ราคาต้นทุนของสินค้าจะคำนวณตามข้อสมมติฐานในการหมุนเวียนของสินค้า ซึ่งมีอยู่ 3 วิธีการหลัก คือ

1. **วิธีเข้าก่อนออกก่อน** วิธีนี้ถือว่าสินค้าชิ้นใดซื้อมาก่อนจะเป็นชิ้นที่ถูกขายไปก่อน ต้นทุนของสินค้าที่ขายได้จึงเป็นของสินค้าที่ซื้อมาก่อนชิ้นอื่นในขณะนั้น
2. **วิธีเข้าหลังออกก่อน** วิธีนี้ถือว่าสินค้าชิ้นใดซื้อมาหลังสุดจะเป็นชิ้นที่ขายไปก่อน ต้นทุนของสินค้าที่ขายได้จึงเป็นของชิ้นที่ซื้อมาหลังสุด
3. **วิธีถัวเฉลี่ย** วิธีนี้จะไม่คำนึงว่าสินค้าชิ้นใดซื้อมาก่อนหรือซื้อมาทีหลัง แต่จะนำต้นทุนสินค้าที่มีอยู่มาถัวเฉลี่ยเป็นราคาเดียว แล้วถัวราคานั้นเป็นต้นทุนสินค้าที่ขายออกไป

บทที่ 15

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จแต่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ของผู้บริหารและการแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อการรับรู้ของผู้บริโภค การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น แบ่งได้ดังนี้

กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic competitive strategy) Porter (1980, อ้างถึงใน Greg & Mark, 2010) ได้เสนอกกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ได้แก่

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost leadership) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่าง เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุดประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลายแต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุก ๆ ปีบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกออกสู่ท้องตลาด

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า (Product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาดสำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว (Speed) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) การออกแบบ (Design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (Features) เทคโนโลยี (Technology) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Response to customer) (Hill & Jones, 2004)

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche) เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (target group) ให้เล็กลงเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การที่บริษัทเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริง และสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ย่อมทำให้ท่านสามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำไปเรื่อยๆ จนเกิดความภักดีในที่สุดหากบริษัทประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมา ทำให้บริษัทสามารถขายกลุ่มเป้าหมายต่อไปในอนาคตด้วยการทำตลาดมุ่งเฉพาะส่วน เช่น สินค้าสำหรับคนท้อง สินค้าสำหรับคนอ้วน ฯลฯ (Porter, 1980)

นอกจากแนวคิดของ Porter แล้ว Tracy และ Wiersema (Kotler & Armstrong, 2001) ได้เสนอกกลยุทธ์การแข่งขันการตลาดแบบใหม่คือ 1) ธุรกิจสามารถเป็นผู้นำด้านการส่งมอบคุณค่าที่ดีเยี่ยมให้แก่ลูกค้า เช่น การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและเน้นบริการที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าของตนเอง การใช้

กลยุทธ์สร้างคุณค่านี้ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการทั้งในการดำเนินงานและการบริหาร เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือเรียกได้ว่ากลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันยาวนานกับลูกค้า ให้ลูกค้ามองเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับลูกค้า ตามแนวคิด “ตามใจลูกค้า” 2) การแข่งขันเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น การต้องการพักผ่อนแบบส่วนตัว 3) การแข่งขันด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ เช่น การเลือกอ่านประเภทของหนังสือตามพฤติกรรมความชอบส่วนตัว 4) การแข่งขันด้านตราหือของผลิตภัณฑ์ และ5) การรวมตัวกันทางธุรกิจ หรือการ Co-Brand (Parker, 1997)

กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในการแข่งขัน

ตารางที่ 1 กลยุทธ์สำหรับผู้นำและผู้ตามในตลาด

ตำแหน่งในการแข่งขัน	ผู้นำตลาด	ผู้ตาม		
ส่วนแบ่งทางการตลาด	ผู้นำตลาด	ผู้ท้าชิงในตลาด	ผู้ตามตลาด	ผู้เจาะตลาดส่วนเล็ก
กลยุทธ์ที่ใช้	ขยายตลาดโดยรวม เช่น 1. เพิ่มผู้ขายใหม่ 2. วิธีการใช้ใหม่ ๆ 3. เพิ่มประโยชน์ใช้สอย ป้องกันส่วนแบ่งตลาด 1. การป้องกันตำแหน่ง 2. การป้องกันด้านข้าง 3. การป้องกันโดยการรุกก่อน 4. การป้องกันโดยการรุกกลับ 5. การป้องกันแบบเคลื่อนที่ 6. การป้องกันโดยการหัดตัว	1. กลยุทธ์โจมตี 1.1 การโจมตีด้านหน้า 1.2 การโจมตีด้านข้าง 1.3 การโจมตีแบบตีโอบ 1.4 การโจมตีแบบทางอ้อม 1.5 การโจมตีแบบกองโจร 2. กลยุทธ์โจมตีเฉพาะอย่าง 2.1 การให้ส่วนลด 2.2 การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าทุน 2.3 ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง 2.4 การขยายผลิตภัณฑ์ 2.5 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.6 การปรับปรุงการให้บริการ 2.4 นวัตกรรมการจัดจำหน่าย 2.5 การลดต้นทุนการผลิต 2.6 การส่งเสริมการตลาดด้วยการโฆษณาอย่างมาก	1. การลอกเลียนแบบ 2. การตัดราคา 3. การหาข้อได้เปรียบ	1. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน 2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

ที่มา : ดร.สุชนิ เมธิโยธิน (2559)

กลยุทธ์ผู้นำตลาด (Market leader strategies)

ผู้นำตลาดหมายถึง ธุรกิจที่สร้างปรากฏการณ์หรือสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่น และนำสินค้าเข้าสู่ตลาดหรือโฆษณาประชาสัมพันธ์ก่อนตราสินค้าอื่นที่ขายสินค้าเหมือนตน แต่คุณสมบัติไม่เหมือน เช่น พุดดิ้งสาหร่าย ต้องนึกถึง “ถั่วแก่น้อย” เพราะนำสินค้าสาหร่ายทอดมาสร้างตราสินค้าโดยนำเข้าร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ก่อนตราอื่นๆ หรือ I-Phone เป็นผู้นำตลาดโทรศัพท์สมาร์ทโฟน (Smartphone) ที่มีลูกเล่นและ Application ที่สามารถทำให้ผู้ใช้ประทับใจ ทั้งนี้ผู้นำตลาดมักถูกผู้ทำชิงแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งธุรกิจที่เป็นผู้นำตลาดต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การตลาดที่มีวัตถุประสงค์หลักคือ รักษาตำแหน่งของการเป็นที่หนึ่งในตลาดไว้ให้ได้กลยุทธ์การเป็นผู้นำตลาดได้แก่ การขยายตลาดโดยรวม และการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด

การขยายการตลาดโดยรวมของผู้นำตลาด (expanding total market) มี 3 วิธี

1. ผู้ใช้รายใหม่ (New users) เช่น การเพิ่มกลุ่มเป้าหมาย สำหรับกลุ่มที่บริษัทยังไม่เคยทำตลาด เช่น ยาสระผมแพนทิน กลุ่มเป้าหมายหลักคือ ผู้หญิงวัยทำงานอาจสามารถเพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่ได้เช่น กลุ่มวัยรุ่นหรือการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่ตามภูมิศาสตร์ เช่น สินค้าฮีตเตอร์ (อุปกรณ์ทำความร้อน) เคยส่งคณะพนักงานขายไปทำตลาดโซนอุตสาหกรรมภาคตะวันออก หากอยากเพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่ต้องสร้างคณะพนักงานขายลงไปยังเขตอุตสาหกรรมภาคอื่น ๆ เป็นต้น

2. วิธีการใช้ใหม่ (New uses) ตลาดสามารถขยายตัวโดยการคิดค้นวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์แบบใหม่ๆ และนำเสนอแก่ลูกค้าตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ น้ำยาอูทัยทิพย์ที่ใช้ผสมน้ำดื่มเพิ่มความสดชื่น ด้วยการคิดแปลงของผู้บริโภคที่นำมาทาริมฝีปาก ทำให้ บริษัทโอเอสเอสได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์น้ำยาอูทัยทิพย์เป็นตราอูทัยลิปส์แบบน้ำ ขายดีในกลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น

3. การเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (More usage) โดยการเพิ่มประโยชน์ใช้สอยหรืออัตราการใช้ให้บ่อยขึ้นหรือถี่ขึ้น เช่น น้ำยาบ้วนปาก จะมีการสื่อโฆษณามากถึงประโยชน์ของการบ้วนปาก หลังแปรงฟันทุกครั้ง เมื่อมีความถี่ในการใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้นย่อมทำให้สินค้าขายได้ยอดเพิ่มขึ้น

การป้องกันส่วนแบ่งตลาด (Defending market share)

ธุรกิจที่เป็นผู้นำตลาดยากที่จะหลีกเลี่ยงการโจมตีของคู่แข่ง โดยเฉพาะคู่แข่งที่มีส่วนแบ่งตลาดอันดับรองๆ ลงมา ซึ่งวิธีป้องกัน จะมีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การป้องกันของผู้นำตลาด (Defense strategies) แบ่งออกได้อีก 6 วิธีดังนี้ (Kotler, 2003)

1. การป้องกันตำแหน่ง (Position defense) ทำได้โดยการสร้างตราสินค้าให้เหนือกว่าในทุกด้าน รวมถึงการโฆษณาแบบ Above the Line เช่น การโฆษณาผ่านโทรทัศน์วิทยุ นิตยสาร และแบบ Below the Line เช่น การตลาดทางตรงต่างๆ การ โทรศัพท์หาลูกค้า การสกรีนเสื้อแจกลูกค้าหรือให้พนักงานใส่เสื้อตราสินค้าของบริษัทหรือองค์กรเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ตราสินค้าอีกรูปแบบหนึ่ง

2. การป้องกันด้านข้าง (Flank defense) เช่น หากเป็นสินค้าที่จำหน่ายช่องทาง Modern Trade หรือห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ บริษัทอาจทำตลาดด้วยการป้องกันด้านข้างโดยเพิ่มพื้นที่ขายในห้างโดยการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ เช่น เพิ่มรสชาติเพิ่ม ลักษณะบรรจุภัณฑ์ (Packaging) หลายรูปทรง เพิ่มขนาดบรรจุให้มีหลายทางเลือก เป็นต้น

3. การป้องกันโดยการรุกก่อน (Preemptive defense) วิธีการนี้คือต้องรู้จักคู่แข่งและทำการตลาดเชิงรุกก่อนคู่แข่ง

4. การป้องกันโดยการรุกรอกกลับ (Counteroffensive defense) ในโลกธุรกิจเราอาจคิดว่าเราวางแผนไว้ดีแล้วจะต้องเป็นผู้รุกรอกกลับก่อน แต่สำหรับการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคเราอาจไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้เช่นการตัดราคากิจการส่งเสริมการจำหน่ายอย่างเข้มข้นรุนแรง หรือการเลียนแบบและขายถูกกว่า วิธีการป้องกันโดยการรุกรอกกลับเหมือนกับกลยุทธ์โต้ตอบฟันต่อฟันและผู้บริหารต้องประเมินจุดยืน (Positioning) ของตราสินค้าของตนก่อน เพราะหากบริษัทมีลูกค้าที่ภักดีกับบริษัทอยู่อย่างเข้มแข็งแล้ว และประเมินได้ว่าการลดแลกแจกแถมของคู่แข่งจะไม่มีผลกระทบต่อยอดขายบริษัทก็ไม่จำเป็นต้องโต้กลับคู่แข่ง เพราะจะทำให้คุณค่าตราสินค้าตกลง ในทางกลับกันหากประเมินแล้วยังไม่สามารถทำให้ลูกค้าภักดีต่อบริษัท หรือ ประเมินแล้วพบว่า ลูกค้ามาซื้อซ้ำกับบริษัทเพราะการส่งเสริมการจำหน่าย ในสถานการณ์เช่นนี้ก็ต้องใช้กลยุทธ์การป้องกันโดยการรุกรอกกลับแบบสงครามราคา (Red ocean)

5. การป้องกันแบบเคลื่อนที่ (Mobile defense) เป็นการป้องกันการโจมตีของคู่แข่งโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเคลื่อนไหวกลยุทธ์ต่างๆ ทางการตลาดอยู่เสมอ โดยเคลื่อนที่แบบ 360 องศา เช่น การแข่งขันระหว่างเครือข่ายโทรศัพท์ในปัจจุบัน AIS DTAC และ True จะเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นโฆษณา การส่งเสริมการจำหน่าย การบริการลูกค้า แม้กระทั่งการขาย ทั้ง 3 ตรา มีการป้องกันตัวเองแบบเคลื่อนที่ โดยทำทุกอย่างมิให้คู่แข่งคาดการณ์แผนในการครองใจผู้บริโภค เพราะหากเกิดความไม่พึงพอใจในบริการของ

ธุรกิจนี้ผู้บริโภคมีสิทธิเปลี่ยนเครือข่ายได้ตลอดเวลา

6. การป้องกันโดยการหดตัว (Contraction defense) หรือ เรียกว่าเป็นการถอนทุน คือ การยกเลิกผลิตภัณฑ์อ่อนแอ เช่น ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2542 ที่เป็นยุคบุกเบิกชาเขียวแบบขวดโดยตราโออิชิ ต่อมาบริษัทหลายแห่งส่งชาเขียวแบบขวดมาแข่งขันในตลาดร่วมกับโออิชิ แต่ด้วยปัญหาจากราคาขาย และความอึดตัวของผู้บริโภค ทำให้หลายบริษัทที่ผลิตชาเขียวแบบขวดมาแข่งขัน แต่ตราสินค้าหลายตราไม่แข็งแรงในตลาดต้องออกจากตลาดไป

กลยุทธ์ผู้ท้าทายตลาด (Market challenger strategies)

ผู้ท้าทาย คือผู้ตามที่มีส่วนแบ่งตลาดรองลงมาจากผู้นำ วิธีการคือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทีมงานได้ตระหนักถึงจุดมุ่งหมายในการทำการตลาดที่สำคัญคือ กำหนดคู่แข่งชั้น กลยุทธ์ที่

ใช้ได้สำหรับผู้ทำชิงคือ การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าหรือ การให้สิทธิประโยชน์เพื่อความสะดวกได้เปรียบทางการค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สำหรับกลยุทธ์โจมตีคู่แข่งนั้นแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. การโจมตีด้านหน้า (Frontal attack) เป็นวิธีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางเช่นเดียวกับคู่แข่ง เป็นวิธีการโจมตีซึ่งหน้า

2. การโจมตีด้านข้าง (Flank attack) เป็นการเพิ่มสาขาที่จำหน่าย หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ผู้นำไม่ชำนาญ

3. การโจมตีแบบตีโอบ (Encirclement attack) เป็นการตามไม่ทัน แต่วิธีการแบบนี้จะใช้ได้ผลดีในกรณีที่ต้องมีทุนและทรัพยากรเพียงพอ

4. การโจมตีทางอ้อม (Bypass attack) ทำได้ 3 วิธีคือ

4.1 การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ เดิมการขายตัวเพื่อเพิ่มรายได้หรือเพิ่มการให้บริการลูกค้า เช่น การที่ True เปิด True coffee มีได้ขายกาแฟและเครื่องดื่มอย่างเดียวยังมีการให้บริการจ่ายค่าโทรศัพท์และอื่นๆ รวมถึงการซื้ออุปกรณ์เสริมต่างๆ เป็นต้น

4.2 การขายตัวไปสู่ตลาดใหม่หรือในเขตภูมิภาคอื่น ๆ

4.3 การก้าวกระโดดไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ แทนที่เทคโนโลยีเดิม เช่น การพัฒนาลูกเล่นโทรศัพท์ของ Samsung

4.4 การโจมตีแบบกองโจร (Guerrilla attack) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในธุรกิจเล็กเพื่อปะทะกับธุรกิจใหญ่ เช่น การใช้เครือข่ายทางสังคม (Social network) เช่น เว็บไซต์ หรือพันทิป กองโจรในอินเทอร์เน็ตแบบนี้มีผลต่อการโจมตีคู่แข่งพอสมควรการใช้เครือข่ายทางสังคมในลักษณะนี้แม้แต่เสียงเดียวก็มีผลมากต่อทัศนคติของคนส่วนใหญ่ เพราะใช้การเขียนแบบบรรยายความรู้สึกส่วนตัวที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

การเลือกกลยุทธ์การโจมตีเฉพาะอย่าง (Choosing a specific attack strategy) มี 9 แบบ ดังนี้

1. การให้ส่วนลดราคา (Price discount) เพราะผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคา กลยุทธ์นี้มักได้ผลเสมอ แม้คุณภาพสินค้าจะด้อยกว่าคู่แข่ง

2. การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่า (Lower price goods) นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือต่ำกว่าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งมาก

3. ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง (Prestige goods) นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และราคาสูง

4. การขยายผลิตภัณฑ์ (Product proliferation) เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลายให้กับตลาด เพื่อเป็นทางเลือกให้กับกลุ่มลูกค้า

5. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product innovation) เป็นการเสนอสิ่งใหม่ๆ ออกสู่ตลาด

6. การปรับปรุงการให้บริการ (Improved services) ผู้ทำจึงสามารถปรับปรุงการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งได้หากยังไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหนือกว่าคู่แข่งได้

7. นวัตกรรมการจัดจำหน่าย (Distribution innovation) เป็นการพัฒนาหรือหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ๆ ขึ้นมา เช่น ช่องทางขาย E-commerce Facebook Youtube เป็นต้น

8. การลดต้นทุนการผลิต (Manufacturing cost reduction) กลยุทธ์นี้มีข้อควรระวังเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์หากลดต้นทุนจนคุณภาพเปลี่ยน หมายถึงยอดขายที่ตกต่ำไม่คุ้มกับการได้มาของกำไรที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น

9. การส่งเสริมการตลาดด้วยการโฆษณาอย่างเข้มข้น (Intensive advertising promotion) คือการเพิ่มโฆษณาเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค แต่บริษัทต้องคำนวณงบประมาณของบริษัทอย่างระมัดระวัง เพราะยอดขายจะเพิ่มตามโฆษณาที่ผ่านสื่อ แต่หากหยุดการโฆษณา ยอดขายจะตกลงเช่นกัน ดังนั้นต้องเทียบความคุ้มค่าง่ากำไรที่ได้กลับมาคุ้มกับที่เสียไปหรือไม่

กลยุทธ์ของผู้ตามทางการตลาด (Market follower strategies)

คู่แข่งในอันดับรองๆ ที่มีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดไม่มากนัก นิยมเลือกกลยุทธ์การเป็นผู้ตามมากกว่าผู้ทำเชิง ส่วนมากใช้วิธีดังนี้

1. วิธีการเลียนแบบนวัตกรรมตามแบบของผู้นำตลาด
2. การลดราคาให้ต่ำกว่า
3. การหาข้อได้เปรียบของบริษัทตนเองและนำเสนอสิ่งที่เป็นจุดเด่น

กลยุทธ์ของผู้เจาะตลาดส่วนเล็ก (Market niche strategies)

เป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการสร้างจุดเด่นของตนเอง เช่น ผลิตภัณฑ์นมบริษัทคูเม็กซ์ จำกัดเจาะตลาดนมสำหรับเด็กคูเม็กซ์เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทดานอนซึ่งได้รับการจัดอันดับโดย “นิตยสารฟอร์จูน” ให้เป็นหนึ่งใน 500 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในด้านอาหารเพื่อสุขภาพโดยมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่ทำจากนม น้ำดื่ม และโภชนาการสำหรับเด็ก กลุ่มบริษัทดานอนมีสำนักงานใหญ่อยู่ในกรุงปารีส

ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ทำเชิงในตลาด และจะใช้กลยุทธ์ป้องกันหรือโจมตีคู่แข่ง สิ่งที่ต้องคำนึงคือ ศักยภาพของบริษัท ในทุกด้านไม่ว่าจะเงินทุน พนักงาน สมรรถนะ ทรัพยากรต่าง ๆ ของบริษัท สิ่งที่ดีที่สุดในการทำการตลาด คือการทำสินค้าให้ขายได้ด้วยตัวของสินค้าเอง ทำให้ลูกค้าติดใจและพอใจในผลิตภัณฑ์ทำให้สินค้าตอบโต้และแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างได้ผลเป็นกลยุทธ์ที่ยั่งยืนที่สุดบริษัทต้องมุ่งความสนใจไปยังลูกค้าให้สอดคล้องกับการมุ่งเพื่อชนะคู่แข่ง มิใช่แข่งขันจนล้มพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อลูกค้า ที่สำคัญมีหลายธุรกิจที่สำเร็จเพียงแค่อำนาจการให้บริการที่เหนือกว่า นั้นแสดงว่าให้ความสำคัญกับความรู้สึกและการรับรู้ของลูกค้าเป็นสำคัญ คำกล่าวที่ว่า “ความสำเร็จในอดีตมิได้รับประกันความสำเร็จในอนาคต”

นั้นยังใช้ได้ดีเสมอ เพราะยุคสมัยเปลี่ยน พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนเพราะฉะนั้น กลยุทธ์การแข่งขันที่ดี
คือผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันตามสถานการณ์ในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดย

1. วิภาวรรณ กลิ่นหอม.
2. สุเทพ ด้านศิริวิโรจน์
3. ผศ.ดร.จิรรัตน์ ชีระวราพฤกษ์
4. ดร.ธราธร กุลภัทรนิรันดร์
5. สุวัฒน์ ด้านสมบูรณ์
6. วรพจน์ มีถม
7. ผศ.กิตติภูมิ มีประดิษฐ์

บทที่ 16

การสร้าง Brand ที่ SMEs ต้องใช้

การสร้าง Brand ให้ประสบความสำเร็จ ไม่เพียงต้องเข้าใจถึงลูกค้า แต่ต้องเข้าใจถึง “พนักงาน” ในบริษัทด้วย โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าทุกวัน เปรียบเสมือนเป็นผู้นำเสนอเรื่องราวของบริษัท ให้กับลูกค้าฟัง ดังนั้นหากไม่เอาใจใส่พนักงานให้ดี พนักงานก็จะให้บริการลูกค้าแบบขอไปที จากประสบการณ์ที่ทำให้หลายบริษัทประสบความสำเร็จในด้านการสร้าง Brand ที่ใช้งานได้จริงนั้น ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อพนักงานทุกคนในบริษัทจะได้เข้าใจเหมือนกันหมดว่า Brand ต้องการเดินไปในทิศทางไหน หรือผู้นำจะพาบริษัทไปทางไหน เช่น ความต้องการเป็น Brand ที่คนรักมากที่สุด ดังนั้น เวลาพนักงานนำเสนอโครงการต่าง ๆ แล้วถ้าทำให้ลูกค้ารู้สึกรัก บริษัทก็จะอนุมัติให้ทำโครงการนั้นได้ทันที

2. Presenter ตัวจริงของ Brand

“คน” ที่เป็น Presenter ตัวจริงของ Brand คือ “พนักงาน” ของบริษัท เพราะต่อให้มี Branding ที่ดี แต่ถ้าลูกค้าเจอพนักงานไม่ยินดีให้บริการ ก็ไม่มีความหมาย ดังนั้นถ้าพนักงานบริการลูกค้าให้มีความสุข พนักงานก็จะรู้สึกดี เห็นคุณค่าของงานที่เขาทำ และส่งมอบความสุขให้แก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับบริการที่ดี ก็กลับมาใช้บริการอีก “Branding ที่ดี คือ ทุก ๆ จุดที่ลูกค้าสัมผัสได้”

3. ทำ Content ให้โดนใจ

การทำแคมเปญโฆษณาต้องให้โดนใจลูกค้า และทำให้เข้าถึงอารมณ์ของลูกค้าได้ ถ้าทำ Content ดี ๆ ได้ นอกจาก Brand จะแข็งแรงขึ้นแล้ว จะทำให้คนพูดถึง สัมผัสถึงอารมณ์ที่โฆษณา เพื่อต้องการให้สื่อบอกต่อเป็น Viral Marketing

4. รู้จักที่จะพึ่งพาตนเอง

ไม่ใช่จะขอแต่ความช่วยเหลือจากคนอื่น มิฉะนั้นสมองของเราจะไม่สั่งการให้รู้จักคิดแก้ปัญหา หากบริษัทนั้นมีหลายสาขา และสาขาไหนมีปัญหา ก็ไม่ต้องรอให้สำนักงานใหญ่มาช่วยอย่างเดียว ลองให้สาขานั้นหัดแก้ปัญหาด้วยตนเอง จะทำให้พนักงานในสาขานั้นได้ฝึกคิด แต่ไม่ใช่ทิ้งพวกเขาให้แก้ปัญหาอยู่ลำพังตลอดเวลา

5. เป็นผู้นำต้องเล่าเรื่องเก่ง

ถ้าเป็นพนักงานแล้วมีหัวหน้าของคุณมาบอกว่า “ขายให้ได้มาก ๆ” กับ “รู้หรือไม่ว่างานที่คุณทำนั้นมีความหมาย ลูกค้าที่รักเราทำให้อยากพาคนที่เขารักมาใช้บริการกับเราด้วย” นั่นแหละคือการเล่า

เรื่องที่มีการสร้างคุณค่าให้กับบริษัทและลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก และทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้น

6. ผู้นำที่ดีต้องทำให้ผู้ตามรู้สึก ผู้นำเป็น “คน” ไม่ใช่ “เทพ”

ผู้บริหารระดับสูงถ้าไม่ลงมาดูงานภาคสนาม ก็จะไม่มีความรู้ว่าจะงานภาคสนามเกิดอะไรขึ้นบ้าง ดังนั้นผู้นำควรทำตัวเป็น “คน” อย่าทำตัวเป็นเทพ” เมื่อไหร่ที่คุณรู้สึกว่าคุณเองเป็น “ผู้บริหาร” คุณจะไม่ใช่ใจความรู้สึกของคน เราต้องให้ความหมายต่อพนักงานผ่านกิจกรรมและช่วงเวลาที่ดีแก่พนักงาน มีกิจกรรมสนุก ๆ ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง อย่างผู้บริหารทุกระดับนั่งทานข้าวกับพนักงาน ทำให้พนักงานร่วมมือทำโครงการต่าง ๆ ได้ดี แบบเอาไหนเอากัน ดีต่อบริษัทและดีต่อลูกค้า

7. จริใจ ให้ใจ แล้วคนจะเชื่อใจเรา

ความจริงใจกับสิ่งที่ผู้นำทำ เพื่อให้พนักงานสัมผัสได้ทั้งแววตา น้ำเสียง หัวใจของผู้นำ และให้ใจให้เขาเห็นว่าเราใส่ใจกับสิ่งที่เราทำจริงๆ และคนจะเชื่อใจเรา เมื่อทำงานเป็นทีม ผู้นำไม่ได้บังคับผู้ตามให้ทำงาน แต่ทุกคนเต็มใจทำงานร่วมกัน

8. เรื่องปัญหาสำคัญต้องแก้ไขให้รวดเร็ว

การแก้ไขปัญหาสำคัญที่รวดเร็ว ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในความสามารถของบริษัท

9. กล้าที่จะสร้างความแตกต่างแต่สร้างสรรค์

การเป็นผู้นำ เมื่อเดินไปในทางที่คนไม่เคยเดิน เราต้องวางหญ้าฝั่วนำอุปสรรคตลอด แต่ผู้นำที่อยากที่จะสร้างความแตกต่างก็ต้องกล้า ที่สำคัญอย่าคิดว่าตนเองประสบความสำเร็จแล้ว มิฉะนั้นเราก็จะก้าวไปสู่ความสำเร็จใหม่ ๆ ไม่ได้ กล้าทำในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่ทำ แต่กล้าทำอย่างมีเหตุผลและมีเป้าหมาย ไม่เช่นนั้นไม่รู้จะทำไปทำไม ผู้ตามก็จะสงสัยกับผู้นำ
