

การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตตุ๊กกิ้งดำเลี้ยง



นาย กำนจ รัตยาบัณจิต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณจิต

สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2542

ISBN 974-333-869-1

ลิขสิทธิ์ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

= 2 ๓.๒. 2545

I 19256299

**STRATEGIC PLANNING FOR A CONVEYOR ROLLER MAKING FACTORY**



**Mr. Kumjorn Rattayabundit**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of Master of Engineering in Industrial Engineering  
Department of Industrial Engineering**

**Faculty of Engineering**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 1999**

**ISBN 974-333-869-1**

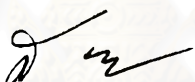
หัวข้อวิทยานิพนธ์      การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ  
โดย                              นายกำจร รัชชานันท์  
ภาควิชา                        วิศวกรรมอุตสาหการ  
อาจารย์ที่ปรึกษา        รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย วิจิรวณิช

---

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

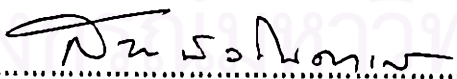
..........คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปิญาแก้ว)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)

..........อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย วิจิรวณิช)

..........กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุตทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)

..........กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร)

กัจจ รัตยาบัตติ : การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง  
(STRATEGIC PLANNING FOR A CONVEYOR ROLLER MAKING FACTORY)  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. วันชัย วิจิรวณิช, 244 หน้า, ISBN 974-333-869-1

วิทยานิพนธ์นี้เป็นการศึกษาและวิจัยเพื่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่าง โดยเริ่มจากการสำรวจด้านทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ โดยหัวข้อในการสำรวจจะจำแนกออกเป็นการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน ซึ่งการเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจนี้ จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มตามประเภทของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ คือ ธุรกิจลูกกลิ้งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย (SBU 1) และ ธุรกิจลูกกลิ้งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นกอง (SBU 2) จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงงาน โดยที่การกำหนด แผนกลยุทธ์นี้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามลำดับ แล้วจึงทำการเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาทำการปฏิบัติ จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการนี้สามารถที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขและลดจุดอ่อนของแต่ละหน่วยงาน SBU ได้ดังนี้

- กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม เพื่อช่วยให้หน่วยงานผลิตสามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้
- กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศ เพื่อช่วยลดต้นทุนการนำเข้าที่สูงมาก และลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้ต่ำลง

โดยทั้งสองกลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่าง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
ปีการศึกษา .....2542.....

ลายมือชื่อนิสิต..... กัจจ  
ลายมืออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4071402421 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORD : STRATEGIC PLAN / VISION / MISSION / OBJECTIVE

KUMJORN RATTAYABUNDIT : STRATEGIC PLANNING FOR A CONVEYOR ROLLER  
MAKING FACTORY. THESIS ADVISOR : ASSO. PROF. WANCHAI RIJRAWANICH  
244 pp. ISBN 974-333-869-1

The content of the thesis is a study about strategic plan establishment for a conveyor roller making factory by, firstly, surveying the attitude of company's employees via interviewing and using questionnaires in order to analyze and evaluate current situation of business operating. The topic of these survey includes external environment evaluation, industrial competition analysis and internal environment evaluation. In addition, the data collection for analyzing and evaluating current situation is separated into two groups by types of SBU as Unit handling conveyor roller (SBU 1) and Bulk handling conveyor roller (SBU 2). After analyzing these data, the strategic plans which is comply with company's vision, mission and objective are established and classified into three levels as corporate strategy, business strategy and functional strategy respectively. Then the appropriate and possible strategies are selected and implemented. The result of this study shows that the selected strategies which are implemented in each SBU are capable to improve and decrease the disadvantages of each SBU as following ;

- For SBU 1, the strategy is Production control strategy by controlling document which aims to support manufacturing department in order to achieve its production plan as per scheduling.
- For SBU 2, the strategy is domestic line assembly strategy which aims to reduce high cost of imported parts and to decrease lead time of delivery.

Besides these selected strategies which are implemented in each SBU are capable to improve competitive potential of the factory and to be better response to customer requirement and also, to be comply with company's vision, mission and objective.

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม.....  
ปีการศึกษา .....2542.....

ลายมือชื่อนิสิต..... กวีรส  
ลายมืออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธิวัณวิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการวิจัยมาด้วยดีตลอด

รวมทั้งขอขอบคุณคณาจารย์จากภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีประโยชน์ และบุคลากรของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ เป็นอย่างดี ตลอดจนบุคลากรของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาประกอบการเขียนวิทยานิพนธ์

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา ที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา และขอขอบคุณ คุณภัทรา กนกรัตนา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือจนสำเร็จการศึกษา

นาย กำนจ รัชชาบัณฑิต

มีนาคม 2543

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญรูป .....	ณ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
1.1 บทนำ .....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา .....	10
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....	15
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย .....	15
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษาและวิจัย .....	15
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	16
2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ .....	17
2.2 การสำรวจงานวิจัย .....	33
3 การวิเคราะห์สถานการณ์ .....	35
3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก .....	35
3.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม .....	38
3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน .....	47
4 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงงาน .....	57
4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงงาน .....	57
4.2 การกำหนดกลยุทธ์ .....	61
5 การดำเนินแผนกลยุทธ์ .....	90
5.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบการจัดการการผลิตของหน่วยงาน SBU 1 .....	91
5.2 การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน SBU 1 .....	103

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5.3 วิธีแก้ไขและปรับปรุง .....	103
5.4 การกำหนดสภาพปัจจุบันรวมทั้งปัญหาของหน่วยงาน SBU 2 .....	123
5.5 การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน SBU 2 .....	123
5.6 การศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนโดยนำเข้าเครื่องจักร เพื่อตั้งสายการผลิตเองภายในประเทศ .....	124
6 ผลการดำเนินกลยุทธ์ .....	140
6.1 ผลการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม ของหน่วยงาน SBU 1 .....	140
6.2 ผลการดำเนินกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองในประเทศ ของหน่วยงาน SBU 2 .....	143
6.3 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินกลยุทธ์ .....	145
7 การสรุปผลและข้อเสนอแนะ .....	147
7.1 สรุปผลการดำเนินกลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุม ของหน่วยงาน SBU 1 ก่อนและหลังการดำเนินกลยุทธ์ .....	148
7.2 สรุปผลการดำเนินกลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองในประเทศ ของหน่วยงาน SBU 2 ก่อนและหลังการดำเนินกลยุทธ์ .....	149
7.3 ข้อเสนอแนะ .....	151
รายการอ้างอิง .....	153
ภาคผนวก .....	154
ภาคผนวก ก .....	154
ภาคผนวก ข .....	173
ภาคผนวก ค .....	201
ภาคผนวก ง .....	213
ภาคผนวก จ .....	227
ประวัติผู้วิจัย .....	244



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1.1	ขอขายถูกกึ่งถึงถ้าเถียงของทางโรงงาน .....	10
ตารางที่ 1.2	อัตราแลกเปลี่ยนตั้งแต่ปี 2537- 2541 .....	12
ตารางที่ 1.3	ต้นทุนของถูกกึ่งถึงถ้าเถียงตั้งแต่ปี 2537-2541 .....	13
ตารางที่ 1.4	จำนวนการส่งของชำต่อสัปดาห์ .....	14
ตารางที่ 2.1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	17
ตารางที่ 3.1	ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสินค้าที่เป็นหน่วย .....	38
ตารางที่ 3.2	ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสินค้าที่เป็นกอง .....	42
ตารางที่ 4.1	สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อโรงงานผลิตถูกกึ่งถึงถ้าเถียง .....	62
ตารางที่ 4.2	สรุปสภาพการแข่งขันของถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย .....	63
ตารางที่ 4.3	สรุปสภาพการแข่งขันของถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง .....	64
ตารางที่ 4.4	สรุปสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย .....	65
ตารางที่ 4.5	สรุปสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกึ่งถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง .....	66
ตารางที่ 4.6	ความดึงดูดของอุตสาหกรรมถูกกึ่งถึงถ้าเถียงที่ใช้ถ้าเถียงสินค้าเป็นหน่วย ...	67
ตารางที่ 4.7	ความดึงดูดของอุตสาหกรรมถูกกึ่งถึงถ้าเถียงที่ใช้ถ้าเถียงสินค้าเป็นกอง .....	68
ตารางที่ 4.8	กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU 1 .....	73
ตารางที่ 4.9	กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU 2 .....	78
ตารางที่ 4.10	กลยุทธ์ด้านการผลิตและการดำเนินงานของ SBU 1 .....	82
ตารางที่ 4.11	กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานของ SBU 2 .....	84
ตารางที่ 4.12	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ SBU1 และ SBU 2 .....	86
ตารางที่ 4.13	กลยุทธ์การเงินของ SBU 1 และ SBU 2 .....	88
ตารางที่ 5.1	การส่งของชำต่อสัปดาห์ช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคมปี 2542 .....	101
ตารางที่ 5.2	สรุปการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิตของหน่วยงาน SBU 1 .....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 5.3	ข้อมูลประมาณการทางด้านการตลาดของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงาน SBU 2 ในปี 2543 ..... 126
ตารางที่ 5.4	รายชื่อคู่แข่งชั้นที่ผลิตและนำเข้าลูกกอล์ฟดำเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง ..... 127
ตารางที่ 5.5	สรุปผลการเปรียบเทียบในเรื่อง คุณภาพ ราคา และระยะเวลาการส่งมอบ ของทางโรงงานลูกกอล์ฟดำเถียงตัวอย่างและคู่แข่ง ..... 128
ตารางที่ 5.6	รายการเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ..... 132
ตารางที่ 5.7	การประมาณการเงินลงทุนของโครงการ ..... 133
ตารางที่ 5.8	ราคาขายของลูกกอล์ฟดำเถียงโดยเปรียบเทียบระหว่างโรงงานและคู่แข่ง ..... 134
ตารางที่ 5.9	การประมาณการต้นทุนสินค้าขาย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2552 ..... 135
ตารางที่ 5.10	งบกำไรขาดทุน ของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟดำเถียง (สำหรับโครงการในปีที่ 1 - 10) ..... 136
ตารางที่ 5.11	งบกระแสเงินสด ของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟดำเถียง (สำหรับโครงการในปีที่ 1 - 10) ..... 137
ตารางที่ 6.1	ผลการดำเนินการส่งของของหน่วยงาน SBU 1 ช่วงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม ปี 2542 ..... 141
ตารางที่ 6.2	ยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 ..... 144
ตารางที่ 7.1	สรุปจำนวนครั้งในการส่งมอบสินค้าต่ำกว่ากำหนดของหน่วยงาน SBU 1 เปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ในปี พ.ศ. 2542 ..... 148
ตารางที่ 7.2	สรุปราคาและระยะเวลาการส่งมอบสินค้าของหน่วยงาน SBU 2 เปรียบเทียบ ก่อน การดำเนินกลยุทธ์และหลังการดำเนินกลยุทธ์ ..... 149
ตารางที่ 7.3	สรุปยอดขายของหน่วยงาน SBU 2 โดยเปรียบเทียบก่อนการดำเนินกลยุทธ์ และหลังการดำเนินกลยุทธ์ ..... 150
ตารางที่ ข.1	สรุปข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรภายในองค์กร ..... 175
ตารางที่ ข.2	สรุปข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าที่ใช้ลูกกอล์ฟดำเถียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย .... 177
ตารางที่ ข.3	สรุปข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าที่ใช้ลูกกอล์ฟดำเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง ..... 179

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ ข.4	การสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ..... 182
ตารางที่ ข.5	การสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมลูกถึงถ้าเถียงที่ใช้ถ้าเถียงสินค้าเป็นหน่วย 184
ตารางที่ ข.6	การสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมลูกถึงถ้าเถียงที่ใช้ถ้าเถียงสินค้าเป็นกอง 186
ตารางที่ ข.7	การสรุปวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของลูกถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้า เป็นหน่วย ..... 189
ตารางที่ ข.8	การสรุปวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของลูกถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้า เป็นกอง ..... 191
ตารางที่ ข.9	สรุปทัศนคติของลูกค้ำที่มีต่อลูกถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย ..... 196
ตารางที่ ข.10	สรุปทัศนคติของลูกค้ำที่มีต่อลูกถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง ..... 198
ตารางที่ ง.1	ปริมาณความต้องการลูกถึงถ้าเถียงสำหรับสินค้าเป็นกอง ..... 214
ตารางที่ ง.2	ข้อมูลด้านจำนวนและอัตราการผลิตของโรงโม่หินทั่วประเทศ ..... 217
ตารางที่ ง.3	กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตของบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ..... 218
ตารางที่ ง.4	กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตของบริษัท กานนาคิก ไลน์ จำกัด (มหาชน) 219
ตารางที่ ง.5	ส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมเซรามิค ..... 221
ตารางที่ ง.6	ปริมาณความต้องการของปุ๋ยเคมีและปุ๋ยผสมในประเทศไทย ปี 2534 – 2540 222
ตารางที่ จ.1	งบกำไรขาดทุนของโรงงานผลิตลูกถึงถ้าเถียง (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายปกติ ..... 228
ตารางที่ จ.2	งบกระแสเงินสดของโรงงานผลิตลูกถึงถ้าเถียง (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายปกติ ..... 229
ตารางที่ จ.3	การคำนวณปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ กรณียอดขายปกติ ..... 230
ตารางที่ จ.4	งบกำไรขาดทุนของโรงงานผลิตลูกถึงถ้าเถียง (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายลดลง 10 % ..... 232
ตารางที่ จ.5	งบกระแสเงินสดของโรงงานผลิตลูกถึงถ้าเถียง (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายลดลง 10 % ..... 233
ตารางที่ จ.6	การคำนวณปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ กรณียอดขายลดลง 10 % ..... 234

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ จ.7   งบกำไรขาดทุนของโรงงานผลิตตุ๊กกึ่งสำเร็จ (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 10 % .....	236
ตารางที่ จ.8   งบกระแสเงินสดของโรงงานผลิตตุ๊กกึ่งสำเร็จ (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 10 % .....	237
ตารางที่ จ.9   การคำนวณปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 10 % .....	238
ตารางที่ จ.10   งบกำไรขาดทุนของโรงงานผลิตตุ๊กกึ่งสำเร็จ (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายลดลง 55 % .....	240
ตารางที่ จ.11   งบกระแสเงินสดของโรงงานผลิตตุ๊กกึ่งสำเร็จ (สำหรับโครงการใน ปีที่ 1 – 10) กรณียอดขายลดลง 55 % .....	241
ตารางที่ จ.12   การคำนวณปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ กรณียอดขายลดลง 55 % .....	242

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญรูป

		หน้า
รูปที่ 1.1	ผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ	3
รูปที่ 1.2	แผนผังการดำเนินงานทางธุรกิจของทางโรงงาน	5
รูปที่ 1.3	ลูกกอล์ฟอิสระ	6
รูปที่ 1.4	ลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังขับ	7
รูปที่ 1.5	ลูกกอล์ฟสำเร็จในสายพาน	7
รูปที่ 1.6	อุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้า	8
รูปที่ 1.7	แผนภูมิการไหลของการผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ	9
รูปที่ 1.8	การเปรียบเทียบยอดขายของลูกกอล์ฟสำเร็จทั้ง 2 ฝ่าย	11
รูปที่ 1.9	ต้นทุนต่อหน่วยของลูกกอล์ฟสำเร็จตั้งแต่ปี 2537-2541	13
รูปที่ 2.1	แบบจำลองการวิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจ	19
รูปที่ 2.2	กระบวนการการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ	21
รูปที่ 2.3	แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี	22
รูปที่ 2.4	แมทริกซ์ บีซีจี	26
รูปที่ 2.5	โมเดลเฮนเนอรัลอิเล็กทริก-อีซี (GE Model)	27
รูปที่ 2.6	ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix	28
รูปที่ 2.7	กลยุทธ์การแข่งขัน	31
รูปที่ 4.1	แมทริกซ์ความดึงดูดของอุตสาหกรรมกับความแข็งแกร่งของธุรกิจของ แผนกลูกกอล์ฟสำเร็จทั้งสองแผนก	69
รูปที่ 4.2	กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับ SBU 1 และ SBU 2	70
รูปที่ 5.1	ผังองค์กรของฝ่ายผลิต (เดิม)	93
รูปที่ 5.2	การไหลของขั้นตอนการทำงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต (ก่อนการปรับปรุง)	95
รูปที่ 5.3	ระบบทางเดินเอกสารที่ใช้ในการผลิต (ก่อนการปรับปรุง)	99
รูปที่ 5.4	รูปแบบเอกสารแบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการส่งของให้กับทางลูกค้า	102
รูปที่ 5.5	ผังองค์กรของฝ่ายผลิต (ใหม่)	106
รูปที่ 5.6	การไหลของขั้นตอนการทำงานของฝ่ายขายและฝ่ายผลิต (หลังการปรับปรุง)	112
รูปที่ 5.7	การไหลของเอกสารของหน่วยงานต่าง ๆ (หลังการปรับปรุง)	118

สารบัญรูป (ต่อ)

หน้า

รูปที่ 5.8 แผนภูมิการไหลของการผลิตลูกกึ่งสำเร็จรูปสำหรับสินค้าเป็นทอง ..... 130



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย