

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง

ในยุคอดีตที่ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ กำลังเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์เรื่องของอุปสงค์อุปทาน คือ เป็นเรื่องของปริมาณความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์มีมากกว่าปริมาณผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้ ทำให้การผลิตในยุคนั้นเป็นยุคของคำกล่าวที่ว่า “เพียงแต่ผลิตก็ขายได้” เป็นยุคของการแข่งขันกับตัวเองในการผลิตให้ได้มากๆ เพื่อที่จะขายได้มากๆ ตราบใดที่ผลิตได้มากก็สามารถขายได้มาก เพียงแต่มี QCD ครบก็สามารถขายได้แล้ว และ QCD ในที่นี้ คือ

- 1.คุณภาพตรงตามความต้องการพื้นฐานในตัวสินค้า
- 2.ราคาเป็นที่ยอมรับได้
- 3.สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ต้องการ

ดังนั้นหลักการบริหารในยุคนี้จึงเน้นที่การบริหารการขายมากกว่าการผลิต

ผ่านมาในยุคหนึ่งที่มีปริมาณความต้องการสินค้าเริ่มคงที่หรือเพิ่มขึ้นในปริมาณไม่มากนัก แนวความคิดทางการผลิตจึงเปลี่ยนไปเข้าสู่ยุคของคำกล่าวที่ว่า “ผลิตของที่ขายได้” แทน ดังนั้นการบริหารการผลิตจึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จาก QCD ก็จะต้องเพิ่มเป็น PQCDs โดยที่ P คือการผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงตามความต้องการของลูกค้า และ S คือสินค้าหรือบริการมีความปลอดภัยในทุกๆ ด้าน ดังนั้นนอกจากจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่ตรงกับปริมาณและความต้องการของลูกค้าแล้วยังจะต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มขึ้นมากมายเพื่อที่จะสามารถขายได้ องค์ประกอบต่อเติมหลังจากคำว่าผลิตสินค้าหรือบริการก่อนจะถึงคำว่าขายได้นี้จะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการแข่งขัน สามารถแยกได้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิต คือจะผลิตอย่างไรให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ ผลิตอย่างไรให้ได้คุณภาพสูง ผลิตอย่างไรให้ได้ผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ฯลฯ ความสามารถในการแข่งขันด้านบริการคือจะทำอย่างไรให้ลูกค้าประทับใจ และมีคำสั่งซื้อเข้ามาอย่างสม่ำเสมอ จะทำอย่างไรให้รู้ความต้องการของลูกค้า จะทำอย่างไรให้ลูกค้าเป็นมิตรที่ดีสามารถที่จะอยู่กับเราทุกเมื่อ ฯลฯ ความสามารถในการแข่งขันด้านความหลากหลายในตัวผลิตภัณฑ์ คือจะผลิตอะไรที่จะแตกต่างจากคนอื่นถึงจะขายได้ จะต้องใช้เทคโนโลยีอะไร ต้องใช้ความสามารถมากขนาดไหน ใช้ทรัพยากรเท่าไร เป็นต้น

ความสามารถในการแข่งขันที่จำเป็นต้องมีนี้ทำให้เกิดคำถามตามมาว่า ต้องทำอย่างไร ขนาดไหนถึงจะแข่งขันได้? ตัวเราเองอยู่ในสถานะไหน? อะไรคือจุดอ่อนอะไรคือจุดแข็ง? เราต้องลดจุดอ่อนด้านไหนก่อน? เราต้องสร้างความแข็งแกร่งให้จุดแข็งด้านไหนสำคัญที่สุด? แล้วเรามีวิธีการในการลดจุดอ่อนอย่างไร? การส่งเสริมจุดแข็งอย่างไร? สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับคำตอบที่ได้จากการประเมินผลขององค์กรทั้งสิ้น

การประเมินผลองค์กร

การประเมินผลองค์กรเป็นหนึ่งในหน้าที่การจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่การจัดการของผู้บริหารประกอบด้วย 1.การวางแผน(Planning) 2.การจัดองค์กร(Organizing) 3.การสั่งการและการนำ(Leading) 4.การประเมินผลและการควบคุม(Controlling) ในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นหนักแต่การวางแผน การปรับองค์กรและภาวะการนำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ความนิยมด้านการประเมินผลองค์กรเริ่มมีบทบาทมากขึ้น

กระบวนการในการควบคุมและประเมินผลประกอบด้วย

- 1.การกำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดใด
- 2.การกำหนดตัวชี้วัด(Performance Indicator) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัด
- 3.กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งจะทำให้องค์กรรู้ว่าผลจากการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- 4.ทำการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น
- 5.เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากการวัดผลการดำเนินงานสิ่งที่จะต้องทำต่อจากการเปรียบเทียบคือการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นหรือการแก้ไขมาตรฐานให้ถูกต้องหากผลจากการวัดที่ถูกต้องให้ผลแตกต่างจากมาตรฐานมากจนน่าสงสัยว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ก่อนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้หรือไม่

จากการพัฒนาศาสตร์ของการจัดการต่างๆ จนในปัจจุบันมีเทคนิคหรือเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเหลือในการประเมินผลองค์กร เช่น อัตราส่วนด้านการเงิน การประเมินมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับโดยการใช้ Economic Value Added(EVA) การทำ Benchmarking การจัดทำ Balanced Scorecard(BSC) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(Key Performance Indicators) เป็นต้น การจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการประเมินผลองค์กรนี้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ภาพรวมของธุรกิจผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน

โรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนใช้สำหรับการติดตั้งในที่อยู่อาศัยในกลุ่มที่สนใจนี้เป็นลักษณะธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่เราเรียกว่า SME ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นในช่วงที่รัฐบาลไทยให้การสนับสนุนให้ก่อตั้งขึ้นโดยงบประมาณช่วยเหลือจากเงินกู้มีया ชาวา โรงงานในกลุ่มนี้จะใช้ทุนจดทะเบียนประมาณหนึ่งล้านบาท โดยทำการผลิตชิ้นส่วนหลักต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับใช้ในการประกอบเป็นเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน (Split Type) ซึ่งมีอุปกรณ์ประกอบได้แก่ Condenser Coils, Evaporator Coils, และ Water-cooled Condenser เป็นชิ้นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์หลักที่จะสามารถนำส่งให้แก่โรงงานประกอบอื่นๆ ทั้งภายในหรือภายนอกประเทศ หรือเข้าสายการประกอบภายในโรงงานเดียวกันได้

การผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน (Split Type) ในประเทศไทยได้มีการริเริ่มก่อตั้งโรงงานผลิตเป็นครั้งแรกมาหลายปี จากกลุ่มบุคคลผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลหลายกลุ่ม และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยมีความต้องการพื้นที่ใช้งานโดยประมาณ 10,000 ตารางเมตร

ปัจจุบันประเทศไทยมีโรงงานที่ทำการผลิตและจำหน่ายเครื่องปรับอากาศชนิดแยกส่วน (Split Type) ทั้ง Wall Type และ Floor Type, Package และ Duct Type โดยเฉพาะขนาดตั้งแต่ 10,000 – 40,000 BTU/hr มีจำนวนหลายโรงงาน ส่วนใหญ่จะผลิตเป็นผลิตภัณฑ์มาตรฐาน (Standard Model) ซึ่งจะทำการผลิตส่วนประกอบโครงตู้ของเครื่องปรับอากาศเอง และสั่งซื้ออุปกรณ์ภายในเครื่องได้แก่ อุปกรณ์ประเภทที่เป็นเครื่องไฟฟ้า คอยล์ร้อน คอยล์เย็น คอมเพรสเซอร์ที่มีมาตรฐานการผลิตสูง แล้วนำมาประกอบเป็นเครื่องปรับอากาศยี่ห้อต่างๆ ของตนเอง ในด้านชิ้นส่วนการผลิตจะมีชิ้นส่วนต่างๆ คือชิ้นส่วนที่เป็นพลาสติกต่างๆ Heat Exchangers และชิ้นส่วนโลหะเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศในประเทศไทย ชิ้นส่วนที่เป็นโลหะทั้งหมดนั้นจะต้องผลิตจาก Electro galvanized steel ซึ่งเป็นเหล็กคุณภาพสูงและผ่านกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐาน อันได้แก่การตัด การปั๊มและการขึ้นรูปต่างๆ และในขั้นตอนสุดท้ายชิ้นส่วนโลหะจะได้รับการพ่นสีหนาถึง 4 ชั้นจึงทำให้พื้นผิวราบเรียบสม่ำเสมอและมีความคงทนสูง

กำลังการผลิตของโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนของคนไทยในปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 50-100 คน สามารถผลิตเครื่องปรับอากาศได้ประมาณ 500 ชุดต่อเดือน สำหรับด้านของตลาด ในปัจจุบันมีมูลค่าการตลาดอยู่ประมาณ 50,000 ล้านบาท และมีตัวแทนจำหน่ายเฉพาะในประเทศประมาณ 50 บริษัท

ในด้านพัฒนาการของโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศ มีการพัฒนาการผลิตให้มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้โรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนของคนไทยสามารถดำเนินการขยายกิจการ และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในประเทศได้อย่างดี รวมทั้งยังได้ผลิตภัณฑืที่เป็นมาตรฐาน มีคุณภาพ และราคายุติธรรมด้วย

1.2.1 ความเป็นมาของโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศ ตัวอย่าง

โรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. 2516 เริ่มจากการนำเข้าเครื่องปรับอากาศจากอเมริกามาจำหน่าย และเริ่มก่อตั้งโรงงานเพื่อผลิตและจำหน่ายในประเทศเองในปี พ.ศ. 2519 โดยการนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศและใช้เทคโนโลยีการผลิตจากต่างประเทศเป็นต้นแบบ จากนั้นจึงเริ่มมีการลดจำนวนชิ้นส่วนนำเข้าและเริ่มขยายตลาดไปต่างประเทศมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาหลายรุ่นและมีการเพิ่มกำลังการผลิตโดยการนำเข้าเครื่องจักรใหม่ๆ หลายเครื่องรวมเป็นมูลค่ากว่า 15 ล้านบาทในช่วงปี 2538-2539 จนในปี พ.ศ. 2540 ได้ปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศ ออกสู่ตลาดโดยใช้เครื่องหมายการค้า "EMERALD" โดยมีมูลค่าการส่งออก 16.1 ล้านบาท และการขยายกำลังการผลิตโดยการลงทุนนำเข้าเครื่องพิมพ์ 6 แกนอัตโนมัติ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่จนทำให้มีมูลค่าการส่งออก 80.1 ล้านบาท จนปัจจุบันบริษัทมีกำลังการผลิตเครื่องปรับอากาศ 2,500 ชุดต่อเดือน มีพนักงานทั้งสิ้น 187 คน มีสินค้าแบบต่างๆ 14 แบบ มีขนาดเครื่องตั้งแต่ 7,000 BTU – 60,000 BTU สำหรับแบบแยกส่วนใช้ในที่พักอาศัย และขนาด 40 ตันสำหรับสำนักงานขนาดใหญ่

1.2.2 วิสัยทัศน์ของบริษัท

โรงงานตัวอย่างมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้แล้วเนื่องจากมีการจัดทำระบบคุณภาพ ISO9002: 2000 ก่อนหน้านี้ แต่เมื่อผู้ศึกษาวิจัยได้ขอให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทบทวนวิสัยทัศน์อีกครั้งหนึ่งจึงได้ข้อสรุปตามที่ยกมาดังนี้

วิสัยทัศน์ของโรงงานตัวอย่าง คือ "องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยองค์กรจะต้องเข้าใจถึงการสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์"

1.2.3 โครงสร้างองค์กร

เนื่องจากองค์กรเป็นวิสาหกิจขนาดกลางที่มีจำนวนพนักงานไม่มากนัก จึงมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน โดยมีสายงานหลักอยู่ 4 สายงานที่แยกอิสระออกจากกัน รวมกับอีก 2 ฝ่ายงานหลัก อันได้แก่ สายงานการผลิตและวิศวกรรม สายงานการควบคุมคุณภาพ สายงานการบริหาร สายงานต่างประเทศ กับ ฝ่ายคลังสินค้า และ ฝ่ายจัดซื้อ

ก. สายงานการผลิตและวิศวกรรม

สายงานการผลิตและวิศวกรรม มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายการผลิตและวิศวกรรม ซึ่งทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในการผลิตทั้งหมด เริ่มตั้งแต่รับใบสั่งผลิต การวางแผนการผลิต การออกแบบการผลิต การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การควบคุมการผลิต การกำหนดชิ้นส่วนการผลิต รวมถึงการบริการด้านวิศวกรรม โดยสายงานการผลิตและวิศวกรรมนี้ ประกอบด้วย ฝ่ายต่าง ๆ 3 ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายผลิต 1 ฝ่ายผลิต 2 ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม

ฝ่ายผลิต 1 มีรักษาการแทนผู้จัดการฝ่ายผลิต 1 ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตของฝ่ายผลิต 1 ทั้งหมดอันได้แก่การผลิตชิ้นส่วนที่เป็นโลหะที่เกิดจากการขึ้นรูป การตัด การเจาะ การพับ การเชื่อม การอบ การชุบสี ล้างแผ่นโลหะ เป็นหลัก รวมแล้วเป็นงานประเภทเตรียมชิ้นส่วนเพื่อการประกอบทั้งหมดโดยมีเหล็กแผ่นเรียบเป็นวัตถุดิบขั้นต้นเป็นส่วนใหญ่

ฝ่ายผลิต 1 มีแผนกต่างๆ ประกอบด้วย แผนกวางแผนการผลิตทำหน้าที่วางแผนการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ จากใบสั่งผลิต แผนกโลหะแผ่นทำหน้าที่ผลิตชิ้นงานขั้นต้นที่มีวัตถุดิบขั้นต้นคือเหล็กแผ่น โดยการตัด การเจาะ การขึ้นรูป ด้วยเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติขนาดใหญ่ แผนกควบคุมการผลิต ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตและผลิตชิ้นงานขั้นต้นโดยการตัด การเจาะ การขึ้นรูปด้วยเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติขนาดเล็กกว่า รวมทั้งการทำชิ้นงานขั้นต้นเป็นชิ้นส่วนสำเร็จรูปก่อนการพ่นสีด้วยการเชื่อม การเจาะ การประกอบ การเจียรนัยเป็นต้น แผนกพ่นสี ทำหน้าที่ล้างน้ำยาเตรียมพ่นสี การพ่นสี และการอบ

ฝ่ายผลิต 2 มีรักษาการแทนผู้จัดการฝ่ายผลิต 2 ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตของฝ่ายผลิต 2 ทั้งหมดอันได้แก่ สายการประกอบ FANCOIL UNIT ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปหลักอย่างหนึ่งได้จากการนำวัตถุดิบขั้นสำเร็จรูปมาประกอบด้วยแรงงานคนในสายการประกอบ มีสายการประกอบหลักทั้งหมด 2 สายการประกอบมีหัวหน้าแผนก FANCOIL เป็นผู้ควบคุมและมีผู้ช่วยหัวหน้าแผนกควบคุมแยกตามแต่ละสายการประกอบ มีพนักงานในสายการประกอบประมาณ 15-20 คน

สายการประกอบ CONDENSING UNIT เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จชนิดที่ 2 ที่ได้จากการนำวัตถุดิบชั้นสำเร็จรูปมาประกอบด้วยแรงงานคนในสายการประกอบ เช่นกัน โดยมีสายการประกอบ CONDENSING 1 สายและมีหัวหน้าแผนกทำหน้าที่ควบคุมในสายการประกอบ

สายการประกอบสนับสนุน เป็นสายการประกอบชิ้นส่วนทางไฟฟ้า และชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเครื่องปรับอากาศซึ่งใช้พื้นที่น้อย แต่ต้องการความละเอียดอ่อนโดยมีพนักงานหญิงประจำสายการประกอบเป็นหลักประจำอยู่ในสายการประกอบประมาณ 10 คน สายการประกอบจะประกอบชิ้นส่วนสนับสนุนทั้งในสายการประกอบของ FANCOIL UNIT และส่วนของ CONDENSING UNIT

ส่วนวางแผนและสนับสนุนการผลิต ทำหน้าที่วางแผนและจัดกำลังคนสนับสนุนการผลิตในฝ่ายผลิต 2 และทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม มีผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรมทำหน้าที่ควบคุมการวางแผน การออกแบบและการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตผลิตภัณฑ์ต้นแบบ การทดลองและทดสอบผลิตภัณฑ์ การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ให้บริการด้านวิศวกรรมอีกด้วย

ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม ประกอบด้วยแผนกต่างๆ 3 แผนกด้วยกันได้แก่ แผนกออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำหน้าที่ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการในระดับบริหารและยังพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อแก้ปัญหาความบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์เก่าๆ แผนกวิศวกรรมบริการทำหน้าที่ให้บริการด้านวิศวกรรมและควบคุมบำรุงรักษาเครื่องจักรสำคัญในการผลิต แผนกห้องทดลองทำหน้าที่ร่วมกับแผนกออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทดสอบการทำงานด้านต่างๆ

ข. สายงานการควบคุมคุณภาพ

สายงานการควบคุมคุณภาพมีผู้เชี่ยวชาญการผู้จัดการสายงานซึ่งรักษาการแทนผู้จัดการฝ่ายไปด้วย ประจำสายงานควบคุมคุณภาพทำหน้าที่ตรวจสอบและประกันคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการควบคุมคุณภาพตามระบบควบคุมคุณภาพ ISO 9002: 2000 อีกด้วย สายงานนี้แยกย่อยในระดับฝ่ายคือ ฝ่ายตรวจสอบและประกันคุณภาพอันประกอบด้วย 3 แผนกหลักคือ 1 แผนกมาตรฐานผลิตภัณฑ์และประกันคุณภาพมีรักษาการแทนหัวหน้าแผนก ทำหน้าที่สร้างมาตรฐานให้กับชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ทั้งหมด สร้างระบบการประกันคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ สร้างและควบคุมระบบการบริหารจัดการวัตถุดิบ สร้าง BOM ของชิ้นส่วนและเก็บข้อมูลชิ้นส่วนใน

คอมพิวเตอร์ 2 แผนกจัดการระบบคุณภาพมีรักษาการแทนหัวหน้าแผนก ทำหน้าที่ในการจัดการระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9002: 2000 และแผนกที่ 3 คือแผนกตรวจสอบคุณภาพมีรักษาการแทนหัวหน้าแผนกทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปรวมทั้งสร้างระบบการประกันคุณภาพด้วย

ค. สายงานการบริหาร

สายงานการบริหารมีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายงานบริหาร ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายต่างๆ 3 ฝ่ายหลักประกอบด้วย ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายพิธีการต่างประเทศและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีรักษาการแทนผู้จัดการฝ่ายทำหน้าที่ควบคุมดูแลด้านการรับจ่าย การออกใบกำกับภาษี ธุรการด้านการเงิน การบัญชีต้นทุน การเบิกจ่าย และการรับเข้าวัตถุดิบ

ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบด้วยแผนกต่างๆ 3 แผนก คือ แผนกบัญชีต้นทุนและงบประมาณทำหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชีต้นทุนและการบัญชีด้านงบประมาณ แผนกบัญชีทั่วไป ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบัญชีทั่วไป แผนกการเงิน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมด้านการเงิน การเบิกจ่ายต่างๆ

ฝ่ายพิธีการต่างประเทศและสิทธิประโยชน์ มีผู้จัดการฝ่ายทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินพิธีการรับเข้าและจ่ายออกสินค้าจากต่างประเทศ ประสานงานด้านการเบิกจ่ายสินค้าจากท่าเรือหรือสนามบินจนถึงคลังสินค้า หรือการพิธีการส่งสินค้าไปต่างประเทศ รวมทั้งดูแลด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ

ฝ่ายพิธีการต่างประเทศและสิทธิประโยชน์ ประกอบด้วยแผนกหลัก 2 แผนกทำหน้าที่แยกตามหน้าที่การทำงานคือ แผนกพิธีการต่างประเทศ และแผนกสิทธิประโยชน์

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีเป็นผู้จัดการฝ่ายทำหน้าที่ดูแลงานด้านต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรทั้งหมด

ง. สายงานต่างประเทศ

สายงานต่างประเทศมีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการประจำสายงานต่างประเทศทำหน้าที่เกี่ยวสายงานด้านต่างประเทศได้แก่ การติดต่อประสานงานกับลูกค้า การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขาย การตลาด โดยประกอบด้วยฝ่ายงาน 2 ฝ่ายงานคือ ฝ่ายขายต่างประเทศ และฝ่ายการตลาด

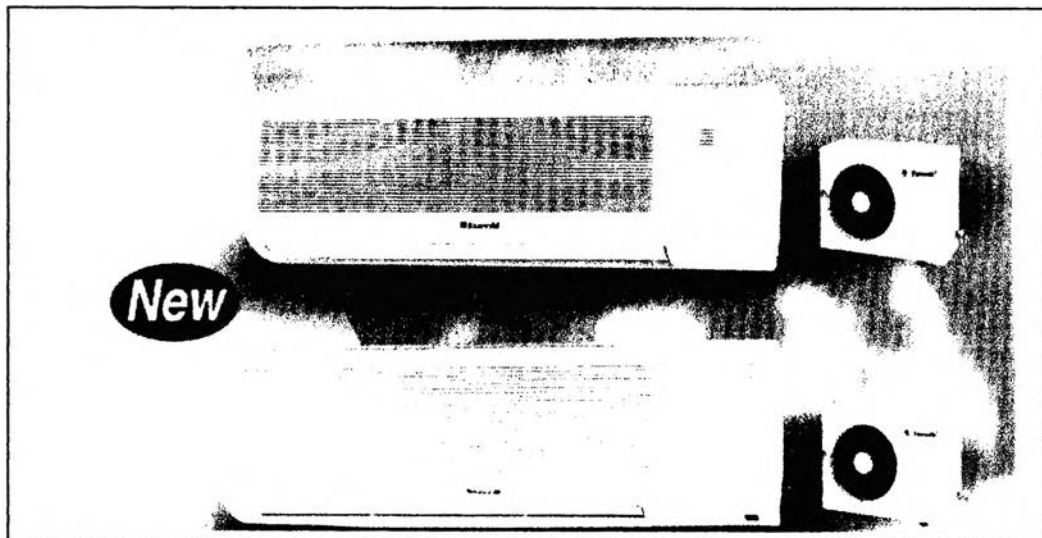
ฝ่ายขายต่างประเทศ มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายต่างประเทศและประกอบด้วยพนักงานประจำฝ่าย เลขานุการ และเจ้าหน้าที่การตลาด ทั้งหมดทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าต่างประเทศในการขายสินค้า ฝ่ายขายรับผิดชอบต่อยอดการขาย การรับคำร้องเรียนของลูกค้า การพยากรณ์ยอดขาย การประเมินลูกค้า การรักษาความพึงพอใจของลูกค้า และหน้าที่ด้านการขายโดยทั่วไป

ฝ่ายการตลาด มีเจ้าหน้าที่การตลาดทำหน้าที่ด้านการวางแผนการตลาด การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สนับสนุนให้เกิดการขาย การนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ด้วยการส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านการตลาด

จ. ฝ่ายคลังสินค้า

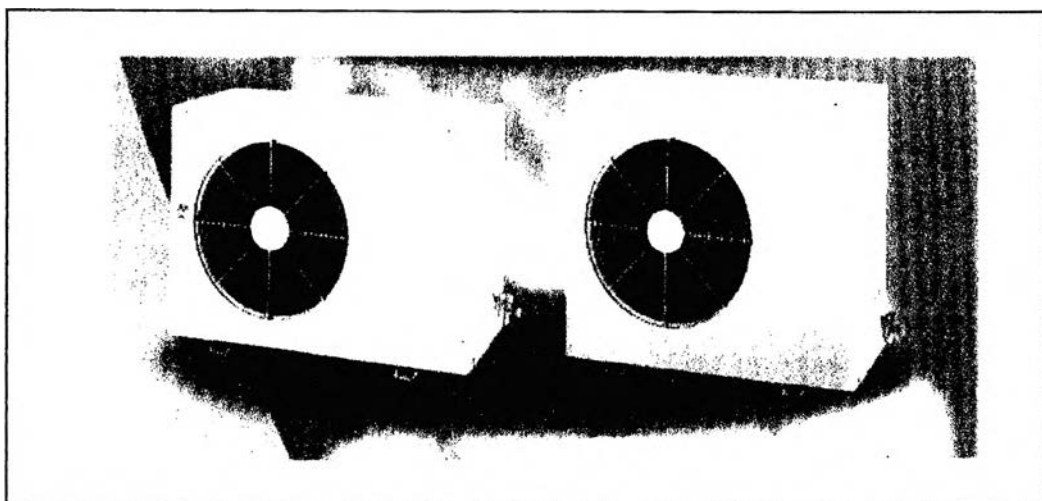
ฝ่ายคลังสินค้าเป็นฝ่ายงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับสายงานใดสายงานหนึ่ง มีผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ทำหน้าที่ควบคุมและบริหารงานคลังสินค้าซึ่งประกอบด้วยงานต่างๆ คือ งานด้านการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูป การจัดเก็บวัตถุดิบและการรับเข้าวัตถุดิบ การเบิกจ่ายวัตถุดิบ การประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อการสั่งวัตถุดิบสำรอง เป็นต้น ฝ่ายคลังสินค้าประกอบด้วยแผนกต่างๆ 3 แผนกได้แก่ แผนกคลังพัสดุหลัก มีหัวหน้าแผนกคอยดูแลพัสดุหลักได้แก่ Electric Control Refrigerant Component และ Casing-Plastic แผนกพัสดุทั่วไปมีหัวหน้าแผนกคอยดูแลพัสดุทั่วไปได้แก่ วัตถุดิบทั่วไป แผ่นเหล็ก Galvanize แผนกสินค้าสำเร็จรูปมีหัวหน้าแผนกคอยดูแลสินค้าสำเร็จรูปได้แก่ Packing และ FG – Distribution

ตัวอย่าง FAN COIL UNIT



รูปที่ 1-1 รูปตัวอย่างสินค้าสำเร็จรูป Fan Coil Unit

ตัวอย่าง CONDENSING UNIT



รูปที่ 1-2 รูปตัวอย่างสินค้าสำเร็จรูป Condensing Unit

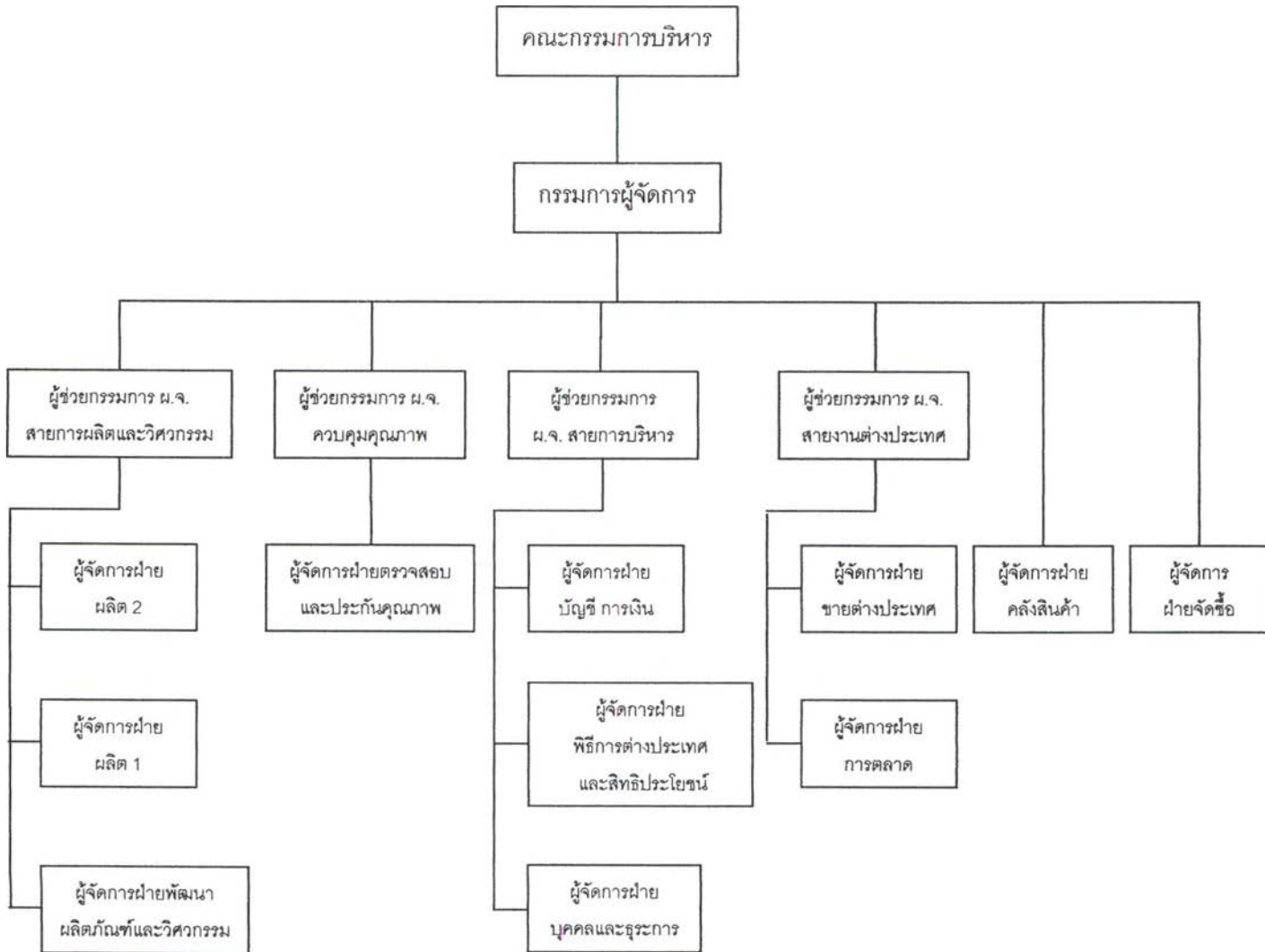
จ. ฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อก็เช่นเดียวกับฝ่ายคลังสินค้าคือเป็นฝ่ายงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับสายงานใดสายงานหนึ่งเช่นกัน มีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อทำหน้าที่ในการประสานงานกับคลังสินค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอและตรงต่อความต้องการของผู้ใช้ โดยแยกการจัดซื้อเป็นการจัดซื้อพัสดุหลัก และจัดซื้อพัสดุทั่วไป มีเจ้าหน้าที่ประจำแต่ละส่วนในการจัดซื้อหน้าที่ในการจัดซื้อจะครอบคลุมตั้งแต่ฝ่ายจัดซื้อได้รับการร้องขอให้มีการจัดซื้อ การจัดหาผู้จำหน่าย การประเมินผู้จำหน่าย การประเมินราคา การต่อรองราคา การขอใบสั่งซื้อ การกำหนดรับมอบ และการติดตามสินค้าที่สั่งซื้อ

จะเห็นว่าองค์กรมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อนนักทั้งนี้เป็นเพราะว่าหน้าที่การบริหารงานยังไม่มากนัก ระบบธุรกิจยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบครอบครัวเพราะผู้บริหารในสายงานบริหารมักจะมีบุคคลในเครือญาติดำรงตำแหน่งอยู่ และผู้บริหารระดับสูงอาจต้องการรักษาอำนาจในการบริหารแบบรวมศูนย์ไว้ จึงทำให้ลำดับชั้นในการบริหารมีไม่มากนักนอกจากนี้ก็จะเห็นว่าโครงสร้างองค์กรบางส่วนยังไม่ชัดเจนนักได้แก่ฝ่ายอิสระ 2 ฝ่ายคือฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งอาจยังไม่สามารถสรุประดับอำนาจในการบริหารได้ชัดเจนว่าอยู่ในระดับใด

อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรแบบนี้ให้ความคล่องตัวและความเด็ดขาดในการบริหารสูง เพราะมีลำดับชั้นในการบริหารไม่ซับซ้อนดังกล่าว แต่การตัดสินใจขององค์กรก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายกว่า รวมทั้งอาจทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิดในการทำงานงานน้อยกว่าองค์กรที่มีความซับซ้อนของลำดับชั้นในการบริหารสูงกว่า

ผังหลักการบริหารองค์กร



1.2.4 FLOW CHART การทำงานภายในองค์กร

จากการประมวลภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กรสามารถกำหนดเป็นแผนภาพการทำงานต่างๆ ขององค์กร หรือเรียกว่า ผังภาระกิจ ดังแสดงในหน้าถัดไป

ภาระกิจหลักขององค์กรสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.เริ่มจากเมื่อบริษัทมีลูกค้า(Customer) แล้วก็ต้องการความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถแยกแยะออกมาได้อย่างชัดเจน (Identify customer needs & expectation) หรือความเข้าใจในความต้องการหรือคาดหวังของตลาดก็สามารถทำให้แสวงหาลูกค้าใหม่ได้ ทั้งนี้การสื่อสารกับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมากที่ต้องทำอย่างจริงจังและเห็นผล

2.สามารถพยากรณ์ข้อจำกัดของลูกค้าได้(Customer Requirement) เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการออกแบบ(Design & development) จนสามารถกำหนดเป็นเอกสารระบุรายละเอียดขนาดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ได้(Product specification technical document) หรือการได้มาซึ่งคำสั่งซื้อ(Order processing) หากสินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องแล้ว

3.เมื่อผ่านกระบวนการของการได้มาซึ่งคำสั่งซื้อแล้ว ภาระกิจหลักที่ต้องดำเนินการต่อไป คือ ขั้นตอนของการวางแผนการผลิต(Production Planning) โดยต้องอาศัยข้อมูลด้านเทคนิคเกี่ยวกับการระบุรายละเอียดขนาดต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรืออาจต้องอาศัยการออกแบบชิ้นส่วนใหม่(Design & development) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

4.กระบวนการต่อไป คือ การวางแผนการผลิต(Production Planning) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทำงานต่อเนื่องกันไปจนถึงขั้นตอนการจัดเตรียมทรัพยากรในการผลิตและเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ(Procurement) หากทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ

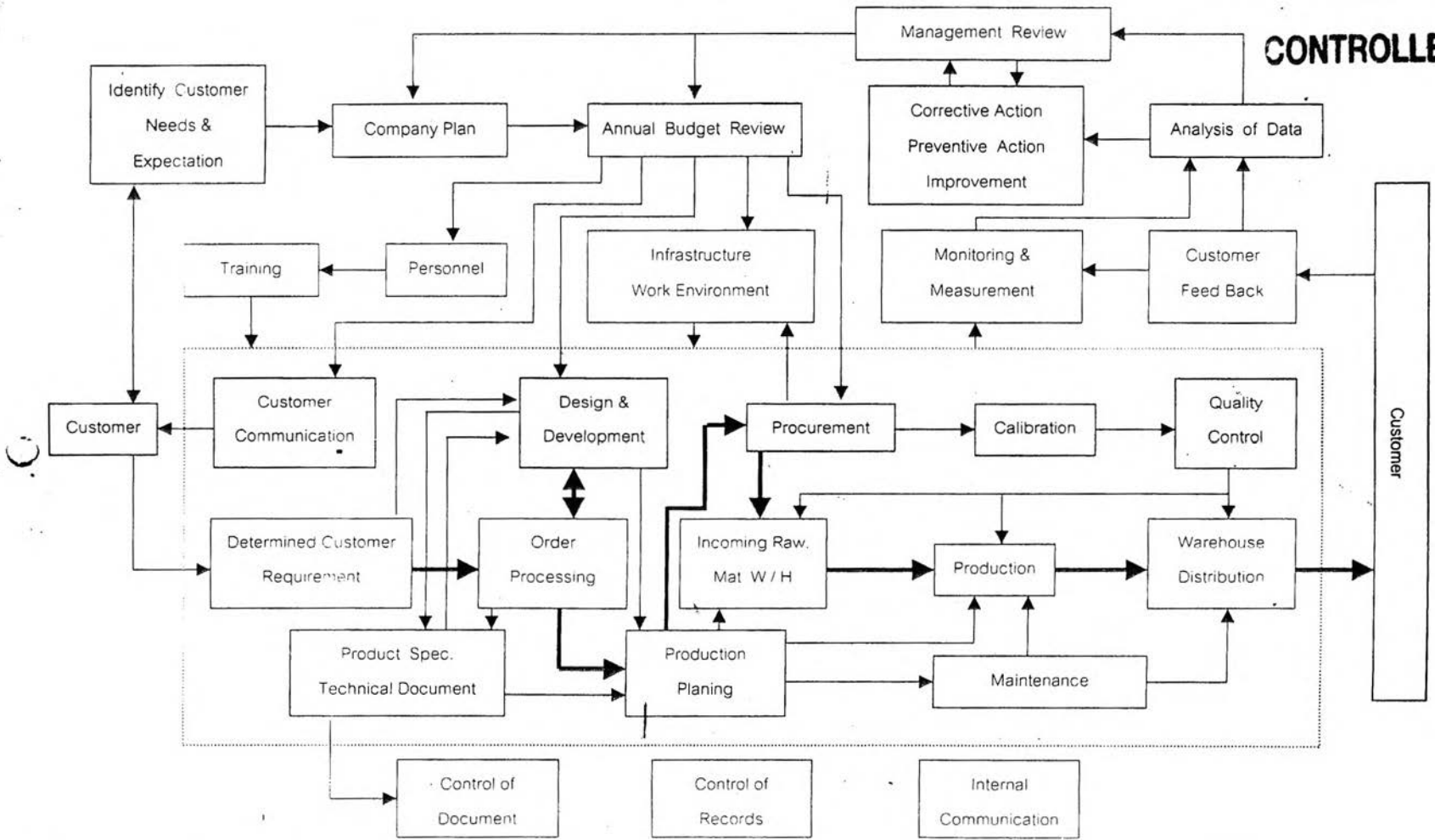
5.ภาระกิจหลักของการจัดซื้อ คือ การให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบที่ถูกต้องตามความต้องการของการผลิต ทั้งด้านปริมาณ เวลา คุณภาพ โดยคำนึงถึงต้นทุนด้วย ทั้งนี้เพราะมีผลกระทบต่องบประมาณประจำปี ในการจัดซื้อวัตถุดิบจนเข้ามาถึงคลังสินค้า(Incoming Raw mat W/H) แล้วจะต้องมีการควบคุมคุณภาพเกี่ยวข้องด้วย บางครั้งจะต้องมีการเทียบวัด(Calibration) เพื่อให้ได้ความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด

6.เมื่อทรัพยากรที่ต้องการใช้มีพร้อมแล้วจะถูกส่งไปสู่กระบวนการผลิต(Production) ฝ่ายผลิตจะทำการผลิตตามแผนการผลิต ขณะเดียวกันการบำรุงรักษาเครื่องจักร(Maintenance) และการควบคุมคุณภาพ(Quality Control) ก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตด้วย

7.เมื่อการผลิตเสร็จสิ้นก่อนที่จะสินค้าจะถูกส่งเข้าเก็บไปคลังสินค้า(Warehouse Distribution) หรือส่งถึงลูกค้า(Customer) จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเสียก่อน

ผังภาพ - กิจ บริษัทเออีวิทยาอุตสาหกรรม จำกัด

ORIGINAL CONTROLLED



รูปที่ 1-4 ฐานผังภาระกิจขององค์กร

จัดทำโดย	๑ ๒๑-๑-๔๖	ทบทวนโดย	๑ ๒๑-๑-๔๖	อนุมัติโดย	๑ ๒๑-๑-๔๖
----------	-----------	----------	-----------	------------	-----------

1.2.5 LAY OUT FACTORY

การจัดผังโรงงานประกอบด้วยโรงงานที่ 1 ที่เป็นโรงงานดั้งเดิมและประกอบด้วยสายการผลิตหลักและสายการผลิตรองรวมทั้งพื้นที่สำนักงานส่วนใหญ่ ส่วนโรงงานที่ 2 เป็นโรงงานที่ตั้งขึ้นใหม่ใกล้ๆ กันภายในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน สามารถเดินทางกันได้ภายในเวลา 5 นาที ประกอบด้วยคลังสินค้าเป็นหลักและสำนักงานฝ่ายบุคคลและธุรการกับสำนักงานฝ่ายคลังสินค้านั้นในที่นี่จะแสดงและอธิบายเฉพาะโรงงานที่ 1 ดังนี้

ผังโรงงานที่ 1 เป็นโรงงานเดิมซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ทำงานหลักต่างๆ เกือบทั้งหมด เป็นลักษณะจัดพื้นที่สายการผลิตและพื้นที่สำนักงานร่วมในโรงงานเดียวกัน โดยประกอบด้วยพื้นที่ชั้นล่างและพื้นที่ชั้นลอยซึ่งมีพื้นที่ประมาณครึ่งหนึ่งของพื้นที่ชั้นล่าง

การจัดสรรพื้นที่สำนักงานมีประมาณ 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดของโรงงานส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนชั้นลอย ประกอบด้วยสำนักงานฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม ฝ่ายตรวจสอบและประกันคุณภาพ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายพิธีการต่างประเทศและสิทธิประโยชน์ ฝ่ายขายต่างประเทศ ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายจัดซื้อ นอกจากนี้ยังมีห้องทดลองทางวิศวกรรมของฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรม และมีที่เก็บวัตถุดิบสำเร็จรูปที่ได้จากกระบวนการผลิตจากฝ่ายผลิต 1 ด้วย

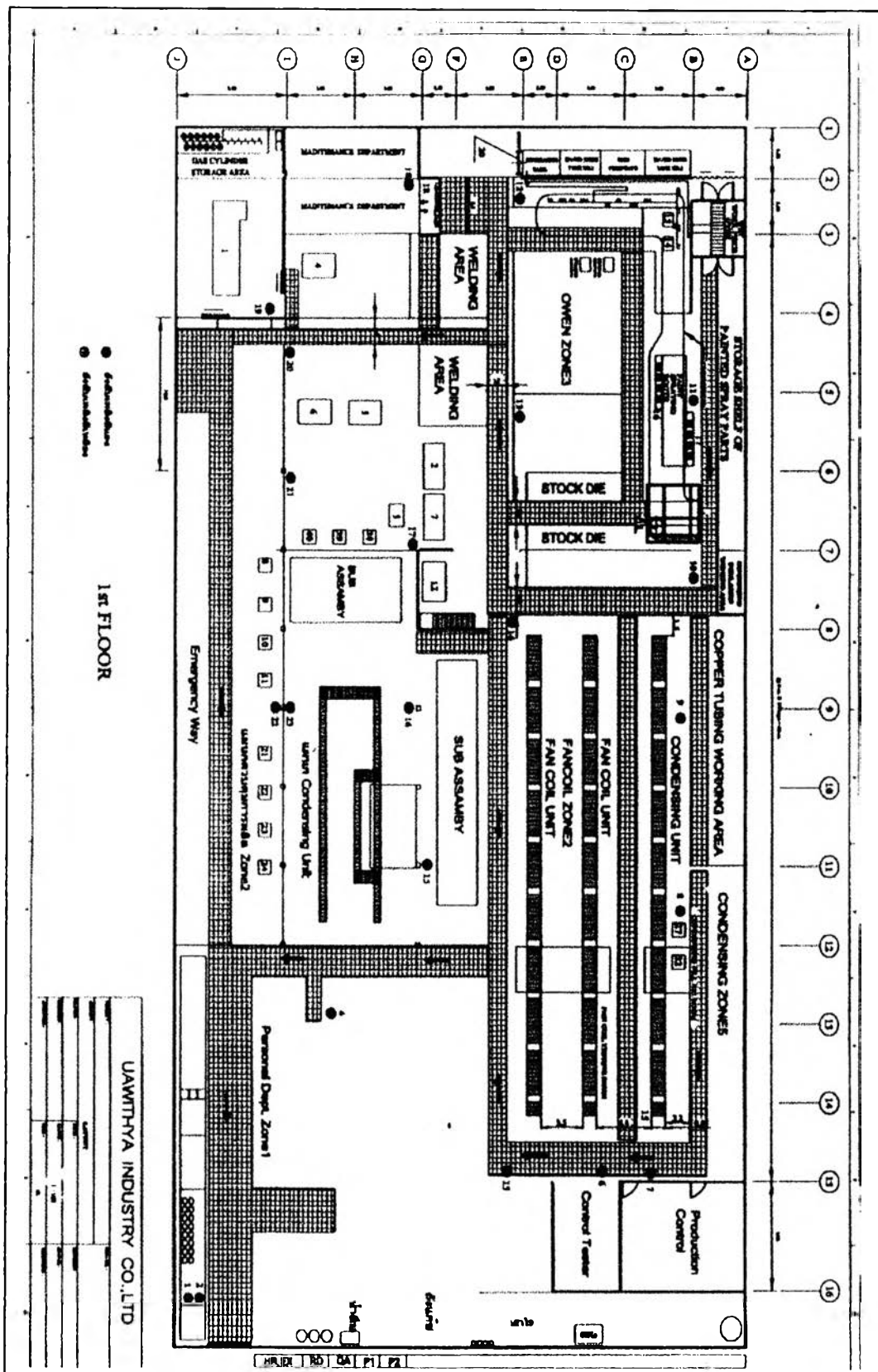
ส่วนพื้นที่สำนักงานของฝ่ายผลิต 1 และผลิต 2 อยู่ใกล้กับสายการผลิตในชั้นล่าง นอกจากนี้ยังมีห้องประชุม ห้องสัมมนาและโรงอาหารอยู่ชั้นล่างด้วย

การจัดสรรพื้นที่การผลิตมีประมาณ 2 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดของโรงงานตั้งอยู่พื้นที่ชั้นล่างทั้งหมด ประกอบด้วย สายการผลิตหลักของ CONDENSING UNIT 1 สาย FANCOIL UNIT 2 สาย และพื้นที่ SUB ASSEMBLY 2 ส่วน นอกจากนี้ยังมีพื้นที่สายการผลิตรองของ CONDENSING UNIT 1 สาย

พื้นที่เครื่องจักรประกอบด้วย เครื่อง TRUMPF ซึ่งมีห้องทำงานเป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ เครื่อง AMADA เครื่อง HACO เครื่อง LVD เครื่อง AMADA CUTTING เครื่อง 80TON และ เครื่อง 200TON

พื้นที่ STOCK ประกอบด้วย STOCK เหล็กแผ่น สำหรับเก็บเหล็กแผ่นที่เป็นวัตถุดิบขั้นต้นของการผลิตของฝ่ายผลิต 1 และ WORK IN PROCESS สำหรับเก็บชิ้นงานระหว่างทำที่ไม่สามารถทำให้แล้วเสร็จได้ในรอบการผลิต ส่วนใหญ่เกิดจากขาดวัตถุดิบในการประกอบเป็นหลัก

พื้นที่ OWEN ZONE3 เป็นพื้นที่สำหรับเก็บวัตถุดิบสำเร็จรูปที่แล้วเสร็จจากฝ่ายผลิต 1 โดยจะเก็บไว้อยู่ในระดับชั้นลอย ส่วนชั้นล่างที่ตรงกันจะเป็นพื้นที่ทำงานด้วยการเชื่อม การทำ SPOT การกลึง และเจียรไน เป็นหลัก



รูปที่ 1-5 แผนผังโรงงาน

1.3 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำในภูมิภาคต่างๆของโลกรวมทั้งประเทศไทย ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2540 ทำให้เกิดกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ที่เรียกกันว่า SME (Small and medium size enterprise) มากขึ้นโดยรัฐบาลคาดหวังว่าธุรกิจอุตสาหกรรมเหล่านี้จะช่วยพยุงหรือแก้ไขวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศได้ แต่การที่จะดำเนินการให้กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมเหล่านี้สามารถดำรงอยู่รอดได้นั้นต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินหรือการสนับสนุนด้านนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งการช่วยเหลืออื่นๆ เช่น ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า

อุตสาหกรรมการผลิตมีกิจกรรมหลักคือการผลิตเพราะฉะนั้นดัชนีวัดผลด้านการผลิตจึงเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่จะบ่งชี้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ในอนาคตหรือไม่ นอกเหนือจากดัชนีด้านการเงินซึ่งเป็นดัชนีที่ได้นำข้อมูลจากอดีตมาประมวลผลและมีข้อจำกัดในหลายด้าน ทำให้การประเมินผลองค์กรไม่สามารถบ่งชี้สถานะที่ถูกต้องในทุกๆ ด้านขององค์กรได้

1.3.1 ข้อจำกัดของดัชนีวัดผลด้านการเงิน

1. ปัจจัยที่สำคัญสำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ชื่อเสียง ภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ยี่ห้อ หรือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้ดัชนีวัดผลหรือตัวชี้วัดด้านการเงินมาประเมินได้

2. ตัวชี้วัดทางการเงินให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยจากภายนอกองค์กรได้ดีพอ

3. การมุ่งเน้นตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันระยะยาว

4. ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

จะเห็นแล้วว่าตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้สถานะที่แท้จริงของธุรกิจได้ ทำให้การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มธุรกิจ SME ที่เป็นกลยุทธ์สำคัญอย่างหนึ่งของรัฐบาลในการที่จะพยุงเศรษฐกิจของประเทศให้อยู่รอดได้ในช่วงนี้นั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

การมีศักยภาพในการต่อสู้ทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกได้นั้น ธุรกิจเหล่านี้ต้องรู้สถานะภาพที่แท้จริงของตัวเองให้ได้เสียก่อน โดยใช้หลักการของการประเมินผลองค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงจะทำให้ธุรกิจในกลุ่มนี้มีความแข็งแกร่งพอที่จะสามารถเป็นรากฐานในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้ต่อไป

1.3.2 ทำไมธุรกิจจะต้องมีดัชนีวัดผลสำเร็จในอนาคต

เพราะว่าธุรกิจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ทั้งระดับภายในประเทศและระดับโลก ภาวะการแข่งขันทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน การมีดัชนีวัดผลที่เกิดจากการกระทำในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงสถานะของตัวเองที่แท้จริง ณ เวลานั้นและสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดในอนาคตได้

1.3.3 ความแนวคิดเรื่องปัญหา

ธุรกิจอุตสาหกรรม SME เช่นโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนจะมีดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจตัวใดที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดสถานะภาพทางธุรกิจ และชี้แนะแนวทางการพัฒนาที่ถูกต้องเพื่อจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การพัฒนาที่รวดเร็วและมั่นคง และเป็นรากฐานที่ดีในการผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศได้พัฒนาไปในแนวทางที่ดีขึ้นได้

ในส่วนของบริษัทตัวอย่างซึ่งเป็นธุรกิจ SME เช่นกันพบว่าผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบริษัทว่าธุรกิจเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนนี้น่าจะพัฒนาไปได้อีกมาก หากได้รับการส่งเสริมด้านเงินทุนและการแก้ไขปัญหาที่พบอย่างถูกต้อง โดยบริษัทได้ตั้งนโยบายหลักขององค์กรขึ้นมา 3 ข้อคือ

- 1.การผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- 2.การบริหารจัดการทรัพยากรของบริษัทอย่างมีคุณภาพ
- 3.การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ

ในนโยบายทั้ง 3 ข้อนี้มีข้อที่พบปัญหามากที่สุดที่ทางบริษัทต้องการแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของบริษัทคือหัวข้อการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยความหมายในนโยบายหลักข้อนี้สามารถแยกย่อยออกเป็นองค์ประกอบ 3 ประการ

- 1.สินค้าตรงตามความต้องการด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์(Quality) คือ การผลิตสินค้าได้ตรงตามคุณลักษณะการใช้งาน เช่น ให้ความเย็นตรงตามขนาดของเครื่องเครื่อง อายุการใช้งานยาวนาน ไม่สิ้นเปลืองกระแสไฟฟ้าตามขนาด เป็นต้น
- 2.สามารถจัดส่งสินค้าได้ทันเวลาหรือตรงตามที่กำหนด(Delivery) คือ การจัดส่งสินค้าได้ทันเวลาในจำนวนที่ถูกต้อง ซึ่งต้องมีฝ่ายที่ต้องดำเนินการเกี่ยวข้องเกือบทุกฝ่าย
- 3.สินค้ามีราคาถูกใช้ต้นทุนต่ำ(Cost) คือ มีต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้ราคาสินค้าต่ำสามารถแข่งขันในท้องตลาดได้

จากที่กล่าวมาในองค์ประกอบของนโยบายย่อยนี้ พบว่าบริษัทพบปัญหาในข้อที่ 1 และข้อที่ 2 มากที่สุด ส่วนข้อที่ 3 ยังไม่พบปัญหาที่เด่นชัดนัก โดยลักษณะที่พบคือฝ่ายขายของบริษัทต้องมีการยกเลิกรายการติดต่อเพื่อสั่งซื้อหรือรายการสั่งซื้อของลูกค้าหลายรายการ ด้วยเหตุผลคือกำลังการผลิตไม่สามารถทำได้ สินค้ามีรูปแบบที่ยุ่งยากไม่สามารถทำได้ ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบที่เพียงพอทันเพื่อทำการผลิตสินค้ารายการนั้น หรือไม่สามารถจัดส่งได้ทันตามกำหนด นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆอีก เช่น อัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง พบคำร้องเรียนเรื่องสินค้าเป็นระยะต่างๆ ที่ได้มีความพยายามในการควบคุมแล้ว เป็นต้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารมีความสนใจว่าถ้าบริษัทรับคำสั่งซื้อเหล่านั้นแล้วบริษัทจะมีกำไรมากขึ้นหรือมีสถานะที่ดีขึ้นหรือไม่ หรือมีองค์ประกอบอะไรบ้างที่เปลี่ยนไปแล้วจะทำให้บริษัทเจริญเติบโตมากขึ้นจนสามารถรับคำสั่งซื้อได้มากขึ้น ทั้งที่บริษัทก็พบปัญหาต่างๆอยู่ตลอดเวลาแล้วทำไมยอดขายต่อปีของบริษัทยังสูงกว่าเมื่อเทียบกับหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้นน่าจะสรุปได้อย่างไรว่าบริษัทอยู่ในสถานะไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ และจะเอาอะไรมาเป็นกฎเกณฑ์ในการวัดสถานะเหล่านี้เพื่อบ่งชี้ว่าบริษัทกำลังดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่ถูกต้องและจะสามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

เหล่านี้เป็นคำถามที่มักเกิดขึ้นในความคิดของผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ และคำถามเหล่านี้ก็จะสามารถหาคำตอบได้ด้วยดัชนีวัดผลการดำเนินงานนั่นเอง

1.3.4 ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมารัฐกิจอุตสาหกรรมประเภทนี้ดำเนินงานมาอย่างประสบความสำเร็จในระดับที่ดี และสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้แม้แต่ผู้บริหารเองก็ไม่สามารถระบุได้ว่าสถานะแท้จริงแล้วของธุรกิจอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับบริษัท

อื่นๆในประเภทเดียวกัน และอะไรเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด นอกจากรายงานทางการเงินที่ทำอยู่เป็นประจำในรอบบัญชีเท่านั้น

จากการสำรวจรายงานหรือการศึกษาต่างๆ ยังไม่พบว่ามีการศึกษาเพื่อหาดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนเลย ดังนั้นจึงน่าสนใจอย่างยิ่งว่าธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งในแผนการพัฒนาประเทศนี้จะมีดัชนีอะไรในการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมที่สุด

1.4 วัดดูประสงคของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศ ในกรณีโรงงานตัวอย่างมีด้วยกัน 3 ข้อดังนี้คือ

- 1.)หาค่า KPIs สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศประเภทแยกส่วนเพื่อการส่งออก
- 2.)ประยุกต์ใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ KPIs เป็นตัววัดความสำเร็จ
- 3.)กำหนดวิธีการพัฒนาค่า KPIs ที่วิเคราะห์แล้วว่ามีสำคัญต่อโรงงานตัวอย่างให้ดีขึ้นในทางปฏิบัติ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยมีดังต่อไปนี้

- 1.)ทำการศึกษา KPIs ของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนโดยมีโรงงานตัวอย่างเป็นกรณีศึกษา และใช้เทคนิค BSC (Balance Score Card) เป็นเครื่องมือในการศึกษา
- 2.)การศึกษาค่า KPIs จะศึกษาในมุมมองแบบดั้งเดิม 2 ด้านเท่านั้นคือ KPIs-C คือดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจในมุมมองด้านลูกค้า และ KPIs-I คือดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจในมุมมองด้านกิจกรรมภายใน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำศึกษาวิจัยเรื่องดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศประเภทแยกส่วนคือ

- 1.) ช่วยให้องค์กรรับรู้จุดอ่อนที่มีพร้อมแนวทางการแก้ไขให้ลดลง และรับรู้จุดแข็งของตัวเองพร้อมแนวทางการส่งเสริมให้จุดแข็งเกิดผลในด้านบวก
- 2.) ช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 3.) ช่วยให้ธุรกิจรับรู้ถึงสถานะที่แท้จริงของตัวเอง สร้างความเจริญเติบโตบนพื้นฐานของความสามารถที่แท้จริงของธุรกิจและรู้จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมที่จะต้องพัฒนาต่อไปให้ถึงโดยมีค่าดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานเป็นตัวกำหนดทิศทางของการพัฒนา

1.7 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบด้วย

- 1.) การศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.) ศึกษากระบวนการผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนโดยศึกษาแยกตามสายการผลิต
- 3.) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความจำเป็นต้องใช้สำหรับการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ
- 4.) วิเคราะห์ข้อมูลจากทั้งหมดที่รวบรวมได้แล้วคัดเลือกข้อมูลที่มีศักยภาพไปใช้
- 5.) วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบริษัทที่มีอยู่ เพื่อเชื่อมโยงในการคัดเลือก KPIs ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละด้านที่สนใจ
- 6.) นำข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบและยอมรับแล้วมาช่วยในการออกแบบ Balanced scored card อย่างเหมาะสมเพื่อการศึกษาดัชนีวัดผลทางธุรกิจ
- 7.) การหาข้อมูลเชิงตัวเลขของดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้นใน BSC และนำมาตรวจกับหน่วยธุรกิจว่าสามารถใช้สื่อความหมายได้จริงและยอมรับได้จนเป็นที่พอใจ
- 8.) การแปลความหมายของดัชนีชี้วัดต่างๆ กลับไปสู่กิจกรรมของธุรกิจ แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการออกเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
- 9.) สรุปผลของการศึกษาเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
- 10.) จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์