



# CLS1105

การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ

Piyamas Klakhaeng

# การวัดผลและประเมินผล

- ▶ 1. การวัดผล
- ▶ 1.1 คะแนนระหว่างภาครวม ร้อยละ 60
- ▶ 1.1.1 คะแนนจากการเข้าชั้นเรียน ร้อยละ 10
- ▶ 1.1.2 คะแนนจากการทำกิจกรรมที่กำหนด ร้อยละ 20
- ▶ 1.1.3 คะแนนสอบกลางภาคเรียน ร้อยละ 30
- ▶ 1.2 คะแนนสอบปลายภาครวม ร้อยละ 40

## การวัดผลและการประเมินผลประจำบท

1. ผู้เรียนสามารถอธิบายรายละเอียดความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการการผลิตได้ถูกต้อง
2. สังเกตการณ์ตอบคำถามและการตั้งคำถาม
3. สังเกตการณ์อภิปรายร่วมกันขณะทำงานเป็นกลุ่ม
4. วัดเจตคติการสังเกตพฤติกรรม การกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม และคุณภาพของผลงาน

## ▶ Week 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการการผลิต

## ▶ Week 2

การพยากรณ์

## ▶ Week 3

การพยากรณ์

## ▶ Week 4

การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ

## ▶ Week 5

การจัดการสินค้าคงคลัง

▶ **Week 6**

การจัดการสินค้าคงคลัง ต่อ

▶ **Week 7**

– สอบกลางภาค –

▶ **Week 8**

▶ การวางแผนผังสถานประกอบการ

▶ **Week 9**

การออกแบบงาน

▶ **Week 10**

การวางแผนและวิเคราะห์การเลือกทำเลที่ตั้ง

## ▶ Week 11

- ▶ การจัดตารางกำหนดการการจัดการโครงการ

## ▶ Week 12

- ▶ การวางแผนความต้องการใช้วัสดุ

## ▶ Week 13

- ▶ การเลือกกระบวนการผลิตและการวางแผนกำลังการผลิต

## ▶ Week 14

- ▶ ทบทวนก่อนสอบ

## ▶ Week 15

- ▶ สอบปลายภาค

# แบบทดสอบก่อนเรียน

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมาย ของการจัดการการผลิตและการปฏิบัติการตามที่ นักศึกษาเข้าใจ
2. นักศึกษาคิดว่าทำไมต้องเรียน วิชาการจัดการการผลิตและการปฏิบัติ
3. ประเภทของทุน ในการจัดการองค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
4. โครงสร้างในการบริหารองค์การ ประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
5. **สินค้า goods** และ **บริการ service** มีคุณลักษณะอย่างไร และมีความแตกต่างกัน อย่างไร อธิบาย

# Chapter 1 Introduction

## ประวัติการจัดการอุตสาหกรรม

# Significant Events in Operations Management



## Customization Focus

### Mass Customization Era 1995–2005

Globalization  
Internet  
Enterprise Resource Planning  
Learning Organization  
International Quality Standards  
Finite Scheduling  
Supply Chain Management  
Agile Manufacturing

## Quality Focus

## Cost Focus

### Early Concepts 1776–1880

Labor Specialization  
(Smith, Babbage)  
Standardized Parts (Whitney)

### Scientific Management Era 1880–1910

Gantt Charts (Gantt)  
Motion & Time Studies  
(Gilbreth)  
Process Analysis (Taylor)  
Queuing Theory (Erlang)

### Mass Production Era 1910–1980

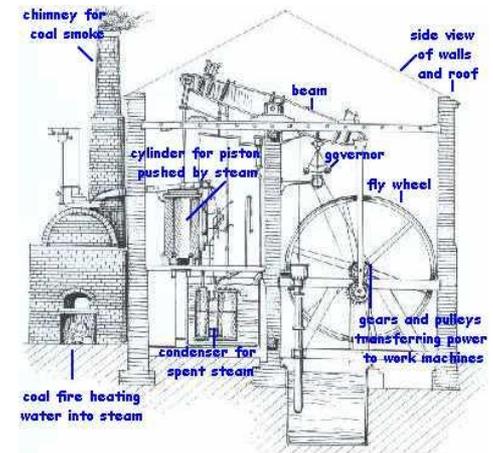
Moving Assembly Line  
(Ford/Sorensen)  
Statistical Sampling  
(Shewhart)  
Economic Order  
Quantity (Harris)  
Linear Programming  
(Dantzig) PERT/CPM  
(DuPont)  
Material Requirements  
Planning

### Lean Production Era 1980–1995

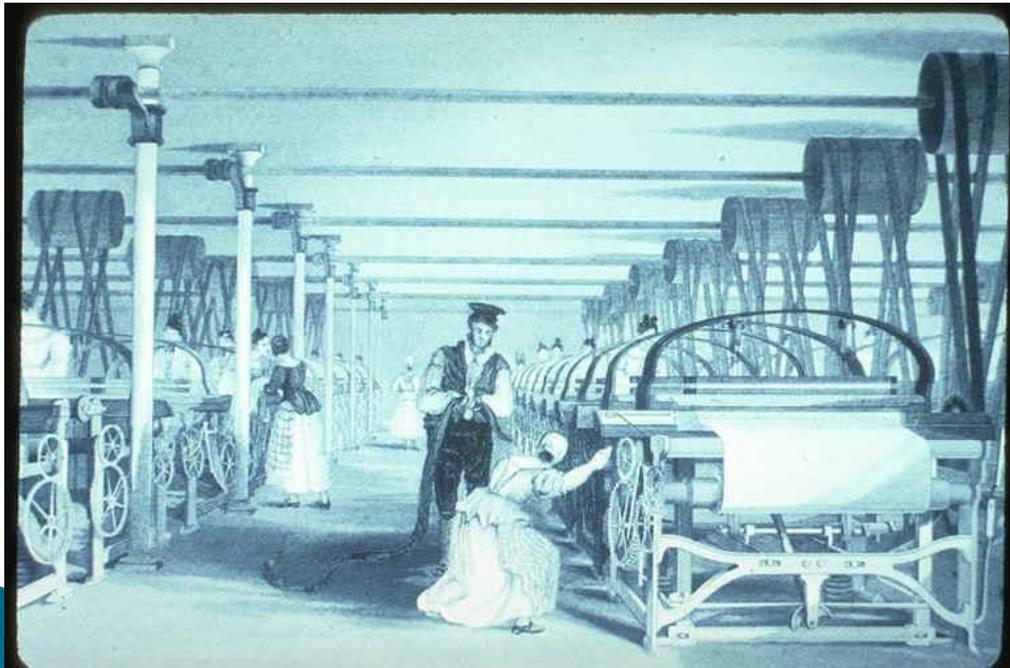
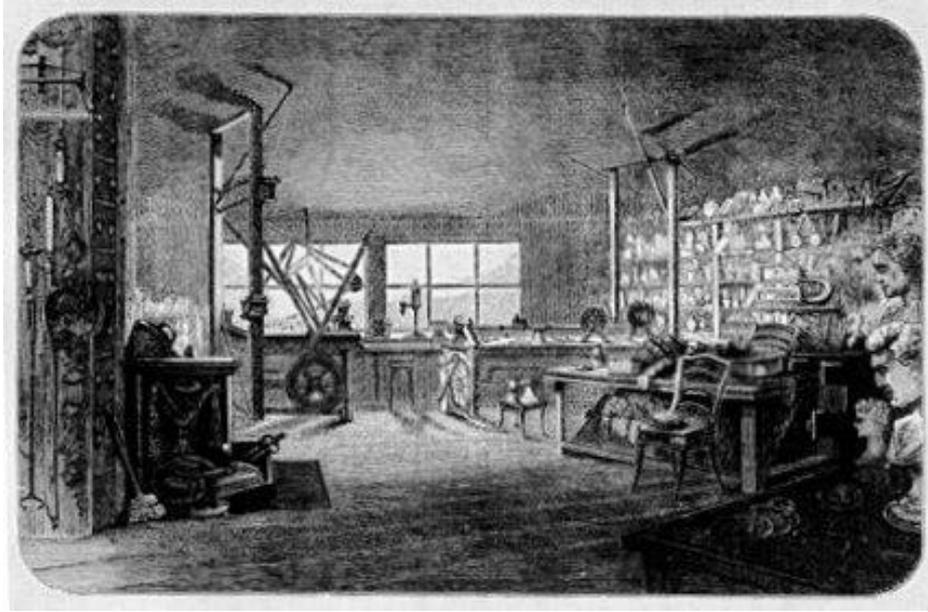
Just-In-Time  
Computer Aided Design  
Electronic Data Interchange  
Total Quality Management  
Baldrige Award  
Empowerment  
Kanbans

# James watt , 1769

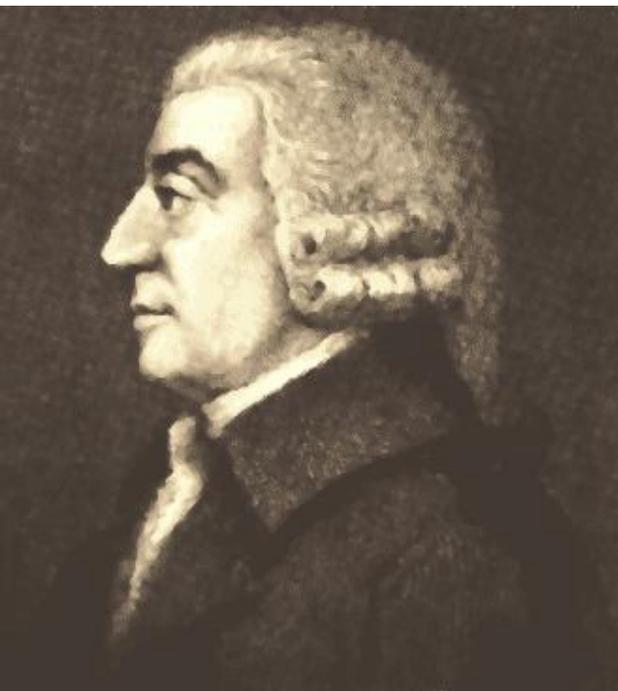
นักประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำ มาแทนแรงงานคน สัตว์เลี้ยงซึ่งมาใช้งานในการผลิตในเหมืองแร่ โรงทอผ้า โรงทำอุปกรณ์และเครื่องเหล็ก ตลอดจนโรงโม่แป้ง มีคนงานมากผลัดกันทำ หน้าที่หลากหลายด้วยกันในสถานที่ ที่เรียกว่า โรงงาน Factory



# James watt , 1769



# Adam smith ,1776



- นำแนวคิด ให้โรงงานแบ่งส่วนคนงานเป็นกลุ่มเพื่อทำการผลิต คนงานแต่ละกลุ่มทำงานเฉพาะหน้าที่ที่มอบหมาย เกิดความชำนาญและผลผลิตโรงงานให้สูงขึ้น

# Eli Whitney ,1800

- เป็นผู้มีชื่อเสียงในยุคต้นๆ เกี่ยวกับแนวความคิดการถอดสับเปลี่ยนชิ้นส่วนที่ทดแทนกันได้ **Interchangeable parts** ซึ่งในที่สุดประสบความสำเร็จทางด้านการประยุกต์ใช้มาตรฐานและการควบคุมคุณภาพ



# Frederick w.taylor, 1881



- บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีผลงานในด้านการจัดหายุคลากร การวางแผน ตารางเวลาทำงาน ศึกษาการเคลื่อนไหวซึ่งเป็นพื้นฐานของวิชาปัจจัยมนุษย์ที่มีผู้สนใจมากในปัจจุบัน เขามีความเชื่อว่าผู้บริหารควรอุทิศทรัพยากรและผลักดันการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

# Frederick w.taylor, 1881



Taylor เชื่อว่า

- จัดคนให้เหมาะสมกับงาน
- จัดให้มีการอบรมที่เหมาะสม
- จัดหาเครื่องจักร และวิธีการทำงานที่เหมาะสม
- สร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบเพื่อให้การทำงาน  
ประสบความสำเร็จ



**Henry L. Gantt**  
**1861–1919**

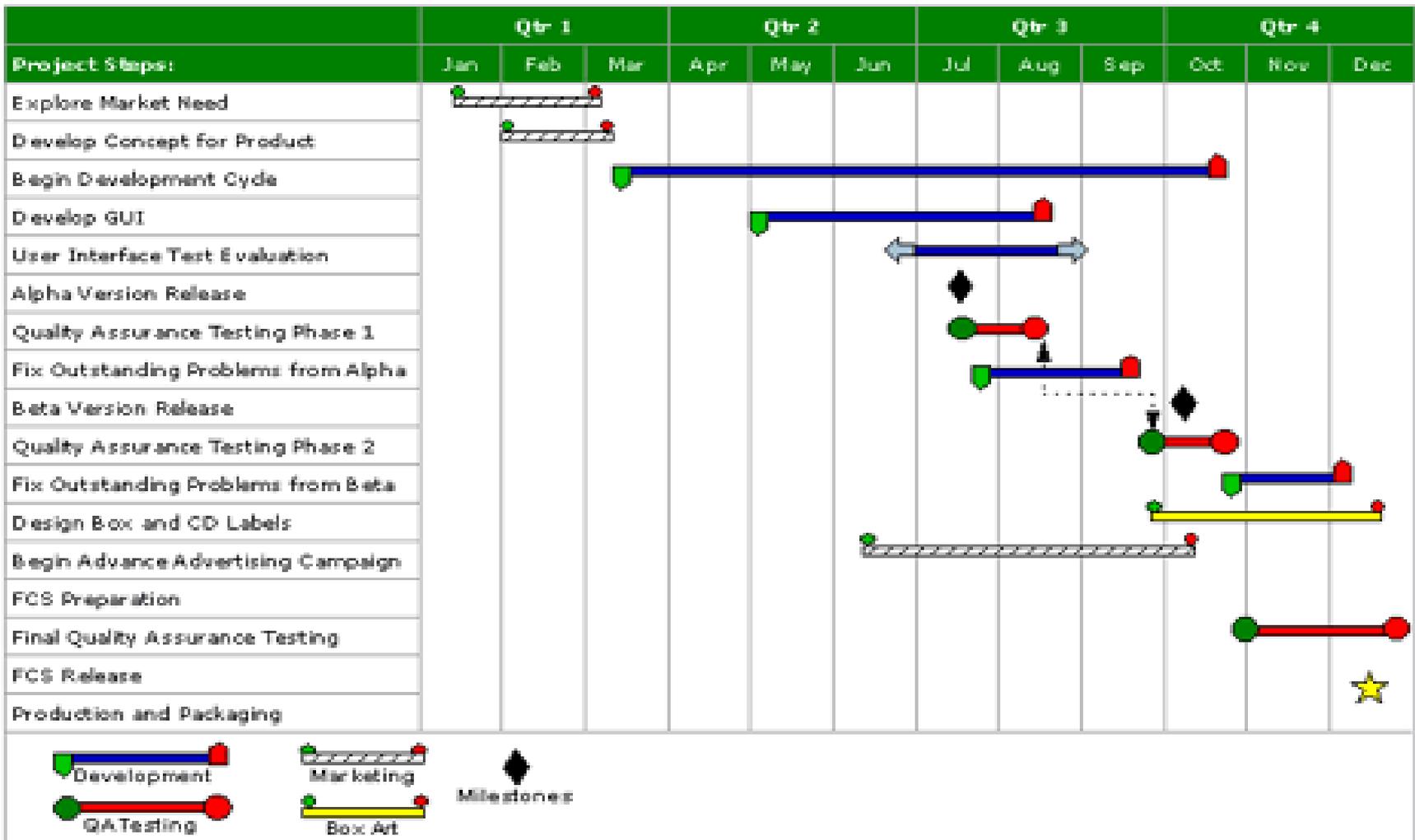


**Frank and Lillian Gilbreth**

- Taylor และเพื่อนร่วมงาน Henry และ Frank and Lillian ร่วมกัน คิดค้นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ค้นพบหลักวิชาหลายทฤษฎีและที่นำมาใช้ในการจัดการ คือ ทฤษฎีการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัดหาพนักงาน การควบคุม

# Gantt chart คือ แผนผังกำหนดงาน

## Project Development Schedule

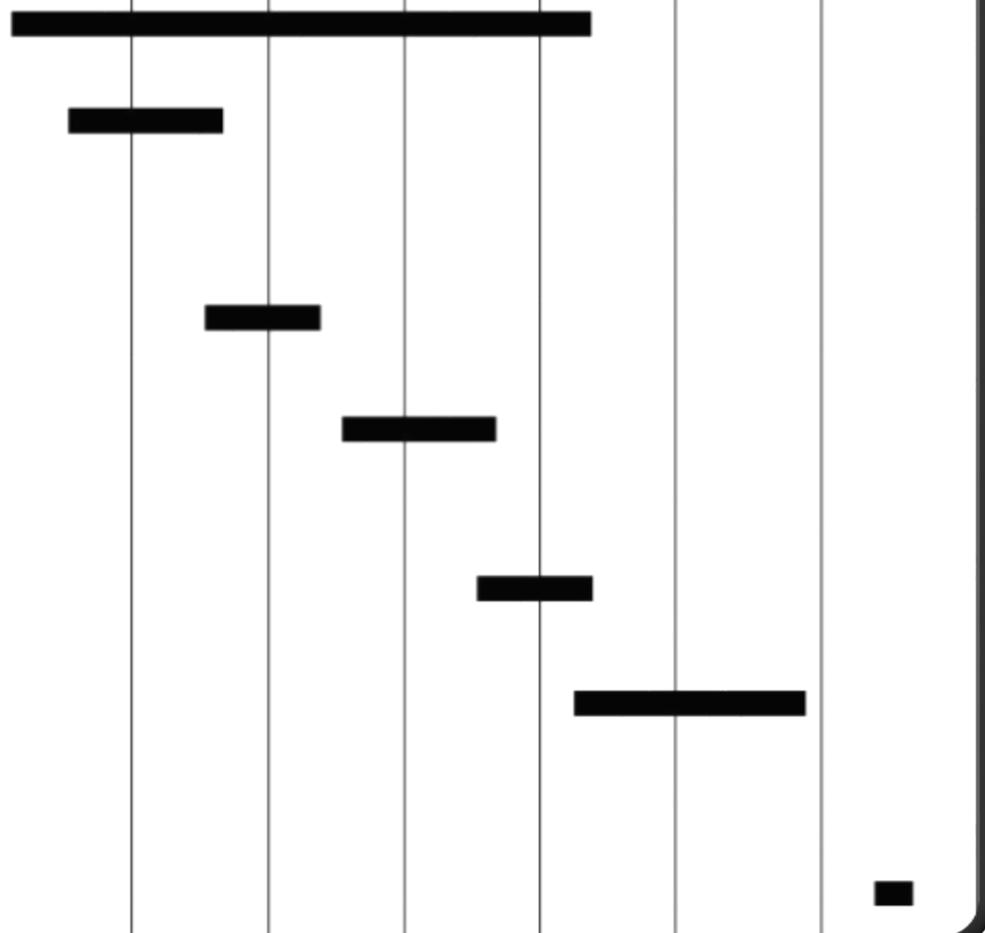


# Gantt chart คือ แผนผังคุมกำหนดงาน

## กิจกรรม

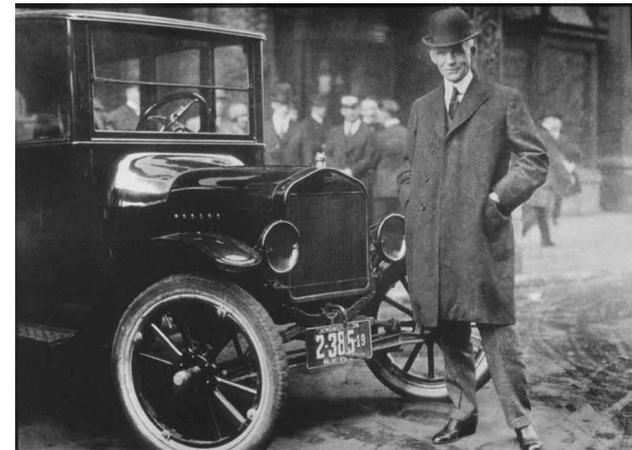
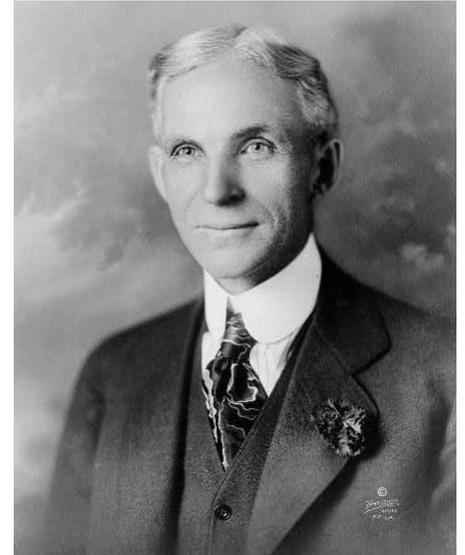
1. เตรียมงาน/ ประชุม/ วางแผน \*
2. ศึกษานำร่อง (Pre-survey) เก็บข้อมูลเบื้องต้น
3. ออกแบบและ ทดสอบ แบบสอบถาม
4. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ทดสอบแล้วกับกลุ่มเป้าหมาย
5. วิเคราะห์ข้อมูล
6. อภิปรายผลการศึกษา เขียนรายงานสรุปโครงการ
7. นำเสนอโครงการวิจัยแก่ผู้บริหารระดับสูง

มิ.ย.    ก.ค.    ส.ค.    ก.ย.    ต.ค.    พ.ย.    ธ.ค.

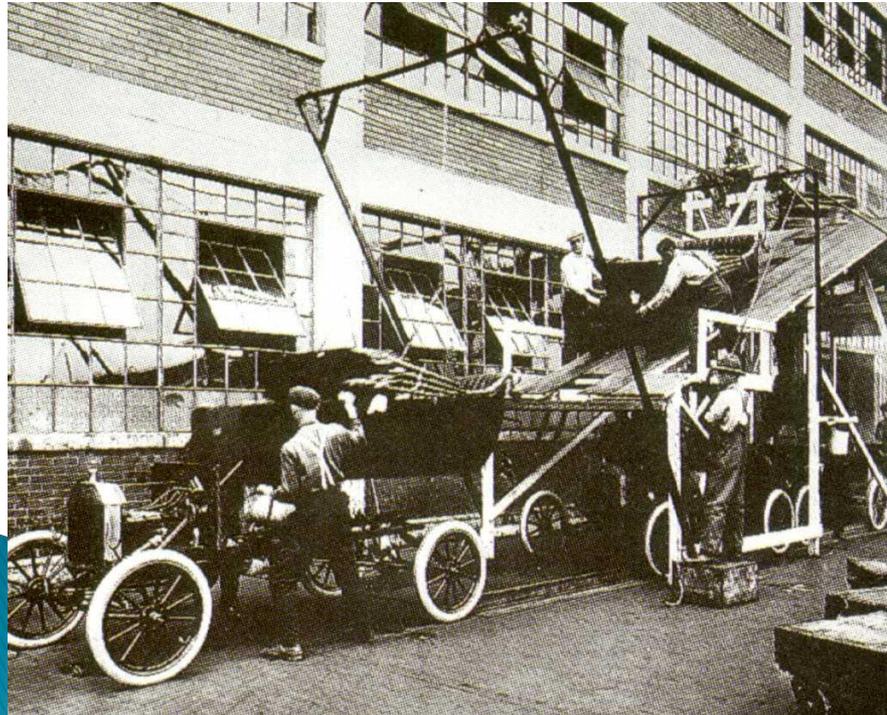
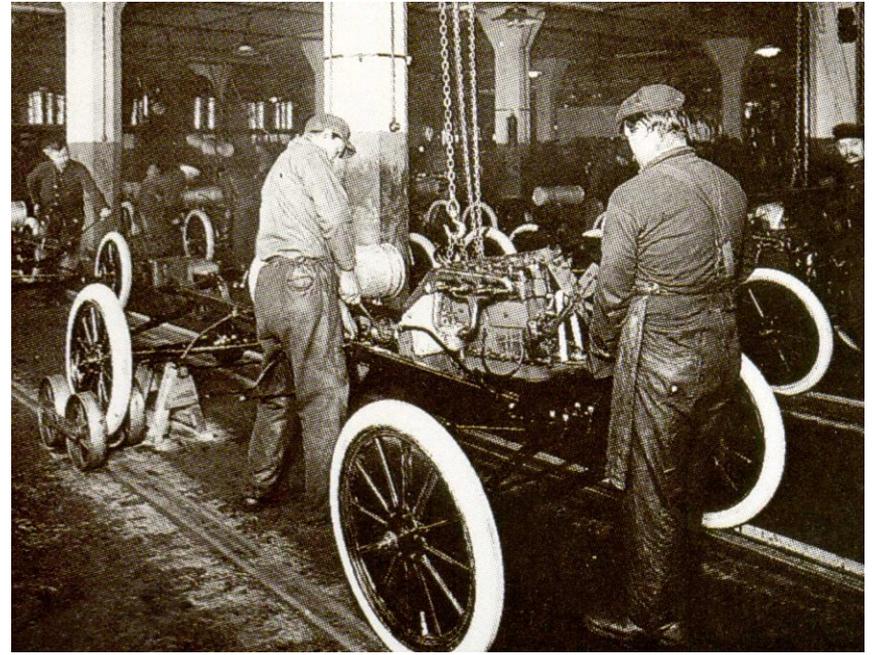
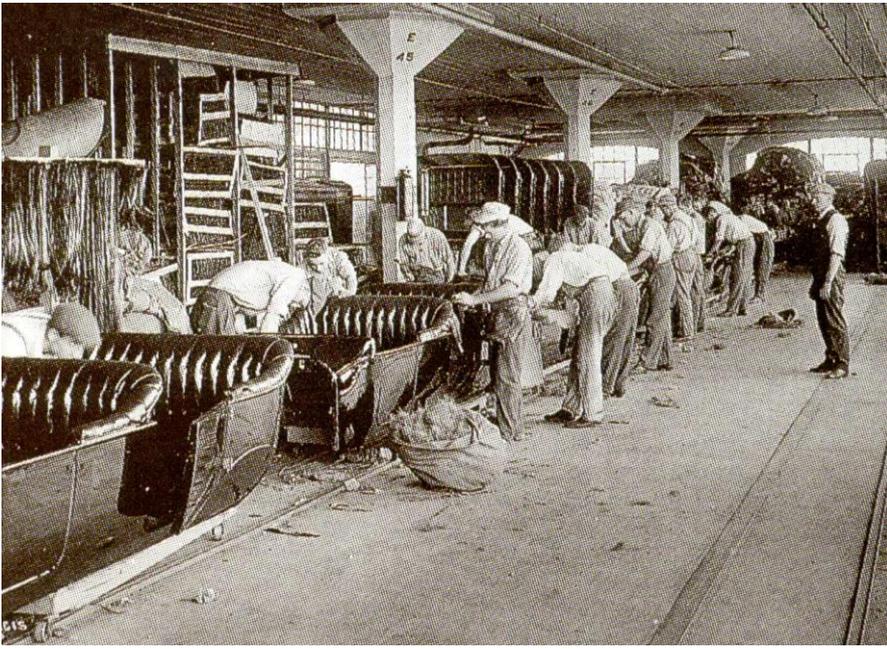


# Henry Ford, 1913

- นำสายพานการผลิตมาใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์ ทำให้สามารถผลิตและจำหน่ายรถยนต์ได้จำนวนมาก จนรถยนต์กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในสังคมของชาวอเมริกัน Henry เป็นนักอุตสาหกรรมคนแรกที่น่าเอาหลักการผลิตแบบปริมาณมาก Mass Production มาใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์

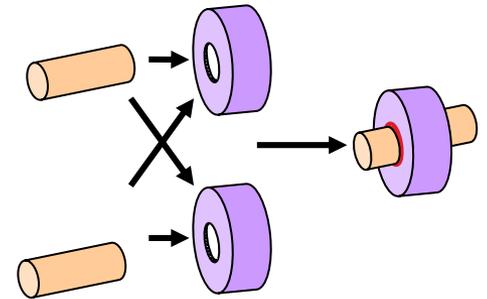


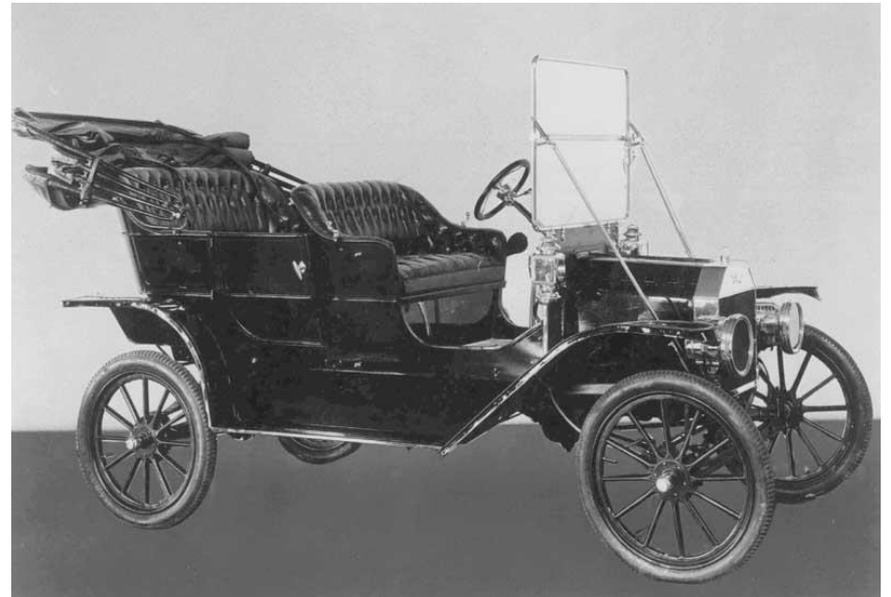
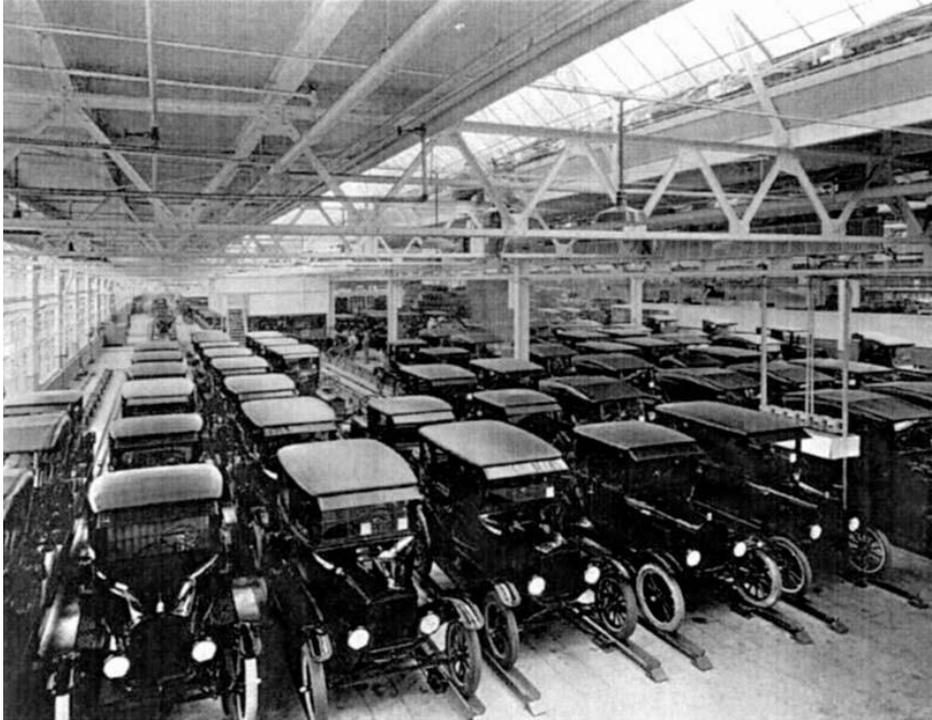




# FORD PRODUCTION

ความสามารถใน  
การสับเปลี่ยน  
ชิ้นส่วนกันได้





# Walter A. Shewhart , 1924

- นำความรู้ทางสถิติ มาใช้กับการควบคุมคุณภาพและได้กำหนดพื้นฐานของการใช้สุ่มตัวอย่างในการควบคุมคุณภาพในอุตสาหกรรมการผลิต และผสมเอาความรู้ทางด้านสถิติเข้ากับการควบคุมคุณภาพ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง **Statistical sampling**



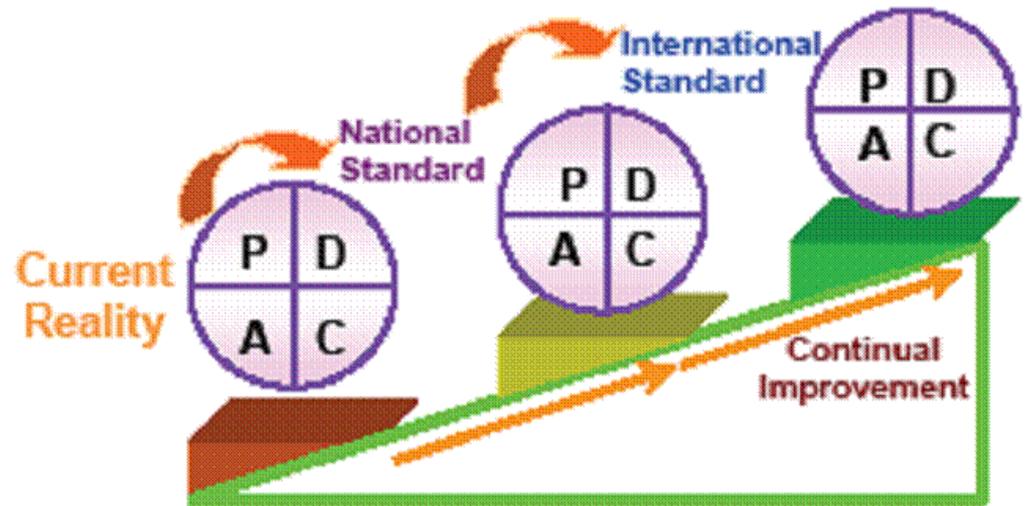
# W. Edwards Deming, 1950

- ในทศวรรษที่ 80 อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาคุณภาพและการขายผลผลิต อุตสาหกรรมหลายแห่งขาดทุนและขายให้คนต่างชาติ **Deming** มีส่วนช่วยในการวางพื้นฐานคุณภาพของอุตสาหกรรมใหม่ **PDCA**





# PDCA



A blue-tinted photograph of a factory production line. The image shows a long, straight conveyor belt or assembly line with various mechanical components, rollers, and structural frames. The perspective is from a low angle, looking down the length of the line. The text "Production and Operation Management" is overlaid in the center in a bold, red, sans-serif font.

# Production and Operation Management

# ความหมายของการจัดการการผลิต

## ▶ กระบวนการผลิต Process

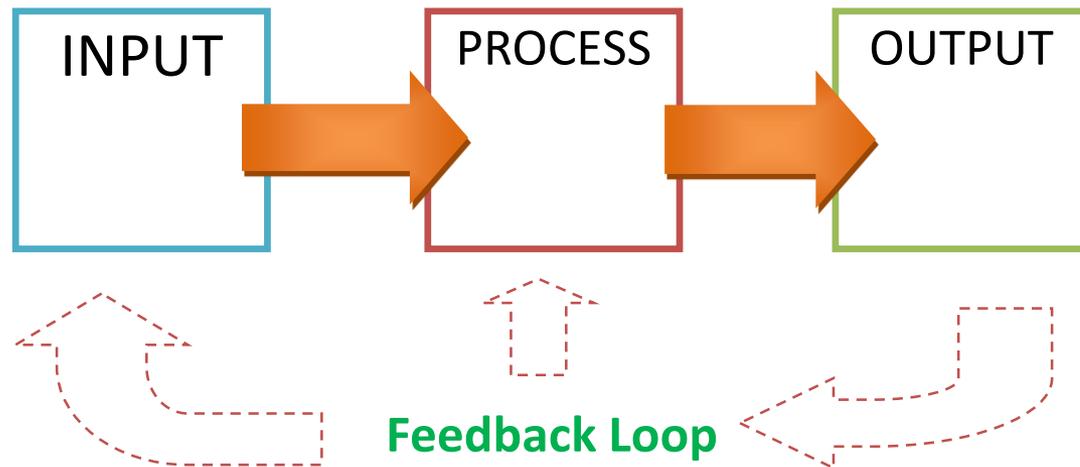
หมายถึง กิจกรรมการแปรรูปและเพิ่มมูลค่าให้แก่ปัจจัยนำเข้าเพื่อผลิตเป็นสินค้าหรือบริการที่พร้อมต่อการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ในอุตสาหกรรมแต่ละประเภทจะมีกระบวนการผลิตในขั้นของรายละเอียดต่างๆ แตกต่างกันไป

# ความหมายของการจัดการการผลิต

## ▶ การจัดการการผลิต **Operation Management**

หมายถึง การจัดการ และควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า ดังนั้นการจัดการการผลิตจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากการจัดการการผลิตที่ดีมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและยังช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

# Production Process



# ความสำคัญของการศึกษาการจัดการการผลิต

- ▶ บริษัท **ssru** เทคโนโลยี จำกัด เป็นบริษัทขนาดย่อมต้องเพิ่มทุนเป็น 2 เท่า เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับต้นทุนคงที่ และสามารถทำกำไรให้เพียงพอที่จะซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารคาดการณ์ว่า กรณีที่ทางบริษัทไม่ได้รับการอนุมัติเงินกู้จากธนาคาร ทางบริษัทก็จะไม่สามารถซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตได้ และข้อจำกัดของอุปกรณ์เครื่องจักรเก่าจะผลักดันให้บริษัทต้องออกไปจากธุรกิจนี้หรือล้มเลิกกิจการของตนไป เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการตัดสินใจว่าทางบริษัทจะดำเนินการอย่างไร

# คำนวณทางเลือก

ปัจจุบัน		ทางเลือกที่ 1	ทางเลือกที่ 2	ทางเลือกที่ 3
		ด้านการตลาด	ด้านการเงิน / การบัญชี	ด้านการจัดการการปฏิบัติการ
		เพิ่มยอดขาย 50%	ลดต้นทุนการเงิน 50%	ลดต้นทุนการผลิต 20%
รายได้(ยอดขาย)	100,000	150,000	100,000	100,000
ต้นทุนสินค้า	80,000	120,000	80,000	64,000
กำไรขั้นต้น	20,000	30,000	20,000	36,000
ต้นทุนการเงิน	6,000	6,000	3,000	6,000
กำไรก่อนหักภาษี	14,000	24,000	17,000	30,000
ภาษี	3,500	6,000	4,250	7,500
กำไรสุทธิ	10,500	18,000	12,750	22,500

## สรุปผลการคำนวณ

- ▶ \*\*เพิ่มยอดขาย 50% เพิ่มผลกำไร 7,500 บาท  
หรือ 71% ( $7,500 / 10,500$ )
- ▶ \*\*ลดต้นทุนการเงิน 50% เพิ่มผลกำไร 2,250 บาท  
หรือ 21% ( $2,250 / 10,500$ )
- ▶ \*\*ลดต้นทุนการผลิต 20% เพิ่มผลกำไร 12,000 บาท  
หรือ 114% ( $12,000 / 10,500$ )

# กิจกรรมที่ 1

## Organizational Functions

คณะกรรมการ

ประธาน  
ผู้บริหาร

รองฯการเงิน

รองฯดำเนินการ

รองฯการตลาด

# กิจกรรมที่ 1

## Organizational Functions

- ▶ การตลาด

- หาลูกค้า



- ปฏิบัติการ

- สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ



### การเงิน/การบัญชี

- เก็บเงิน รับเงิน

- ติดตาม ทวงเงิน



# ธนาคารพาณิชย์ Commercial Bank

## การปฏิบัติการ Operation

- ✓ จัดตารางการทำงาน
- ✓ เคลียร์เช็ค
- ✓ เก็บเงิน
- ✓ ประมวลผล
- ✓ ออกแบบ
- ✓ เก็บเงินเข้าตู้เซฟ
- ✓ บำรุงรักษา
- ✓ รักษาความปลอดภัย

## การเงิน Finance

- ✓ การลงทุน
- ✓ หลักทรัพย์
- ✓ อสังหาริมทรัพย์

## การบัญชี Accounting

## การตรวจสอบบัญชี Auditing

## การตลาด Marketing

- ✓  เงินกู้
- ✓ การค้า
- ✓ อุตสาหกรรม
- ✓ การเงิน
- ✓ ส่วนบุคคล
- ✓ สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์

## แผนกหลักทรัพย์

# กิจกรรมที่ 1

ให้นักศึกษา ศึกษาองค์การ / บริษัท 2 บริษัท คือ  
ผลิตสินค้า 1 องค์การ / บริษัท และ  
ผลิต บริการ 1 องค์การ / บริษัท

โดยให้เขียนโครงการสร้างขององค์การ และอธิบายแต่ละส่วนว่าดำเนินการอย่างไร

# การปฏิบัติการในส่วนงานบริการ

## ▶ การปฏิบัติการในส่วนงานบริการ

การบริการส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้

อาทิเช่น การประกัน การซ่อมแซม การบำรุงรักษา การ

บันเทิง การศึกษา การขนส่ง อสังหาริมทรัพย์ การแพทย์

เป็นต้น

# คุณลักษณะของการบริการได้แก่

1. การบริการส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ เช่น การซื้อตั๋วเพื่อจองที่นั่งสายการบินของผู้โดยสาร
2. การบริการมักเป็นการผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน การบริการจะไม่มีสินค้าคงคลังที่นำไปจัดเก็บได้ เช่น การตัดผมลูกค้าของช่างเสริมสวย การผ่าตัดผู้ป่วยหรือคนไข้ของแพทย์
3. การบริการมักเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะตัว **Uniqueness** ได้แก่ รูปแบบนโยบายการลงทุนการประกันภัย ขั้นตอนการดำเนินการทางการแพทย์ การตัดผม ขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้จะสามารถดำเนินการกับลูกค้าทุกคนให้เหมือนกันในทุกประการได้

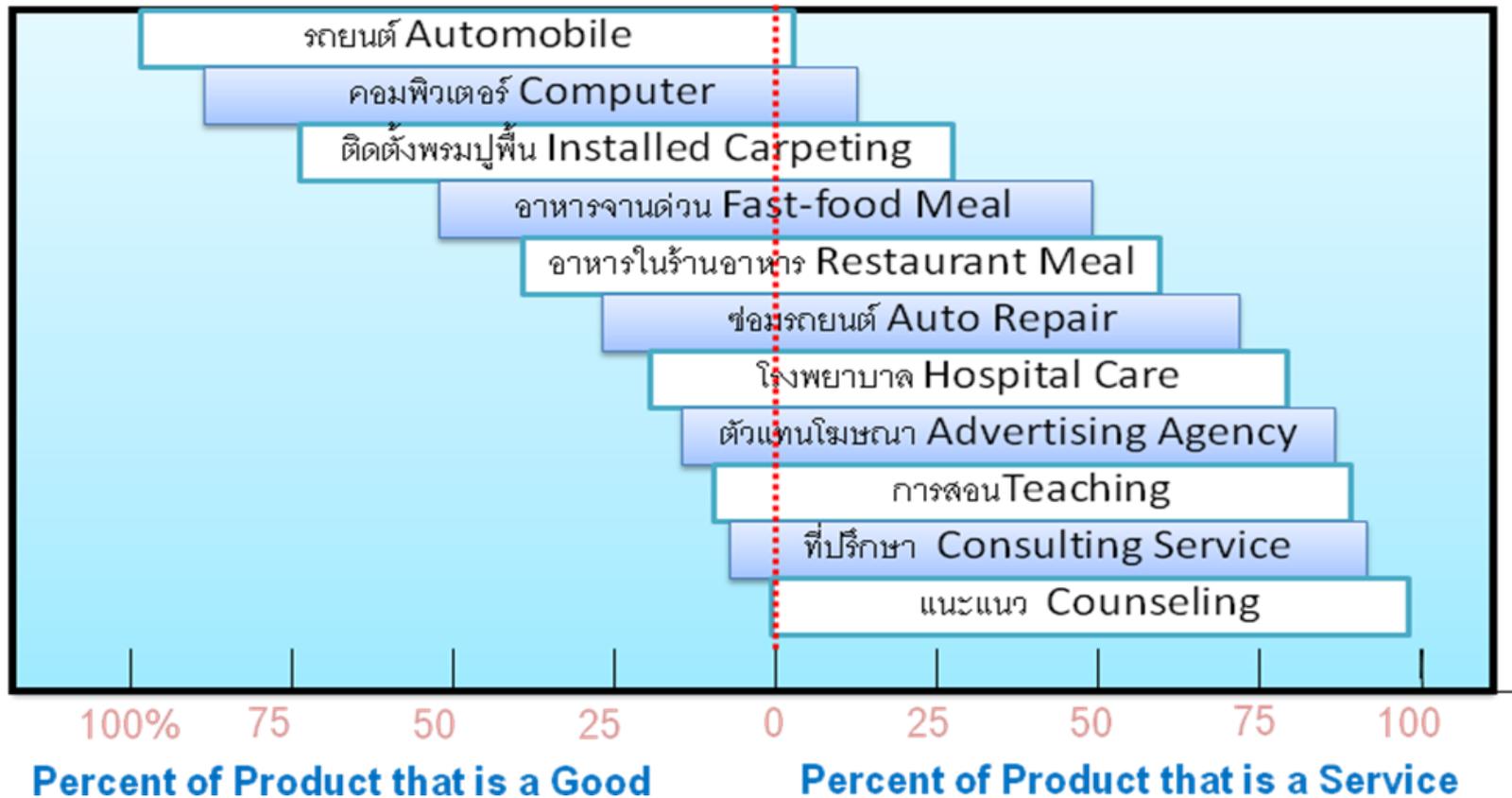
# คุณลักษณะของการบริการได้แก่

4. การบริการเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง มักจะทำให้เป็นมาตรฐานได้ยาก การบริการเป็นสิ่งเฉพาะตัวและสามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพที่ต่อการได้ยากเนื่องจากความต้องการหรืออุปสงค์ของลูกค้าก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
5. การบริการมีคุณลักษณะไม่คงที่ เช่น กรมธรรม์การประกันรถยนต์ ผู้ครอบครองกรมธรรม์มีการเปลี่ยนรถ รวมทั้งระยะเวลาการประกัน และอายุของผู้ทำประกันที่แตกต่างกัน

## คุณลักษณะของการบริการได้แก่

6. การบริการมักเกี่ยวข้องกับฐานความรู้ได้ การศึกษา การแพทย์ การบริการด้านกฎหมาย ทำให้เกิดความยากลำบากในการทำให้มีรูปแบบอัตโนมัติ
7. การบริการบ่อยครั้งที่มีการกระจายตัวออกไปหลายแนวทาง เช่น การให้บริการลูกค้าผ่านทางสำนักงานในพื้นที่ ผ่านทางร้านค้าปลีก หรือทางโทรศัพท์ เป็นต้น

# สินค้าที่อยู่ในการบริการ และการบริการที่อยู่ในสินค้า



# ความแตกต่างระหว่างสินค้าและบริการ

คุณลักษณะของสินค้า / ผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน (Attributes of Goods / Tangible Product)	คุณลักษณะของบริการ / ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Attributes of Services / Intangible Product)
1. สามารถนำมาทำการขายซ้ำได้	1. ไม่สามารถนำมาทำการขายซ้ำได้
2. จัดเก็บเป็นสินค้าคงคลังได้	2. ไม่สามารถจัดเก็บเป็นสินค้าคงคลังได้
3. คุณภาพสามารถวัดได้	3. คุณภาพสามารถวัดได้ลำบาก
4. การขายจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่แยกออกมาจากการผลิต	4. การขายมักเป็นส่วนหนึ่งของการบริการ
5. สามารถเคลื่อนย้ายได้	5. เป็นเรื่องของการจัดหาไม่มีตัวสินค้า จึงไม่มีการเคลื่อนย้ายหรือขนส่ง
6. <u>ทำเลที่ตั้ง</u> ในการผลิตมีผลต่อต้นทุน	6. <u>ทำเลที่ตั้ง</u> ของการให้บริการมีความสำคัญเพื่อการติดต่อกับลูกค้า
7. สินค้าง่ายต่อการผลิตแบบอัตโนมัติ	7. มักจะยากต่อการดำเนินการแบบอัตโนมัติ
8. ก่อให้เกิดรายได้พื้นฐานจากการขายที่มีตัวตนและจับต้องได้	8. ก่อให้เกิดรายได้โดยพื้นฐานจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้

การแข่งขัน และกลยุทธ์

# แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

## ▶ การมุ่งเน้นระดับโลก (Global Focus)

การที่ต้นทุนการขนส่งและการสื่อสารลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ตลาดเปลี่ยนสภาพเป็นระดับโลก ขณะเดียวกัน ทรัพยากรการผลิตต่างๆ ในรูปของ วัตถุดิบ สติปัญญา และแรงงานก็ได้กลายมาเป็นระดับโลกมุ่งเน้นพัฒนา นวัตกรรมสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป อย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศทั่วโลก เกิดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและ อุตสาหกรรม ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการต้องสามารถตอบสนองต่อนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแจ็กแฉงและขับเคลื่อนเพื่อสร้างแนวคิด การผลิตชิ้นส่วน รวมทั้งการ ผลิตสินค้าสำเร็จรูปขึ้นอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ต้องอาศัยการมองให้รอบด้าน การเตรียม พร้อมสำหรับ โอกาสและความเสี่ยง ในทุกรูปแบบ

# แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

- ▶ การปฏิบัติงานแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time Performance)      ทรัพยากรทางการเงินจะมีความสัมพันธ์กับสินค้าคงคลังในแง่ของต้นทุน ขณะเดียวกันสินค้าคงคลังต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในท้องตลาด ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องดำเนินการลดจำนวนสินค้าคงคลังในทุกระดับให้น้อยลง จากขั้นตอนของวัตถุดิบถึงการผลิตออกเป็นสินค้าสำเร็จรูป

“สิ่งของที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการผลิต ตามปริมาณที่ต้องการ”

## แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

### ▶ การเป็นพันธมิตรในโซ่อุปทาน (Supply-chain Partnering)

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในวัตถุดิบ กระบวนการทางด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดความจำเป็นสำหรับการเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้จัดหาวัตถุดิบมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้จัดหาวัตถุดิบมักเป็นผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตมากกว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการต้องดำเนินการสร้างการเป็นพันธมิตรระยะยาว (Long-term Partnership) กับผู้จัดหาวัตถุดิบในกระบวนการโซ่อุปทาน

## แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

- ▶ **การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็ว (Rapid product Development)** การสื่อสารระหว่างประเทศที่รวดเร็วด้านข่าวสาร ความบันเทิง เทคโนโลยี และรูปแบบการดำเนินชีวิตต่างๆ เหล่านี้ มักมีการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับช่วงชีวิตผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องดำเนินการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยีในการผลิตควบคู่ไปกับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

# แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

- ▶ การผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายจำนวนมาก (Mass Customization) เริ่มที่การพิจารณาถึงโลกในฐานะเป็นตลาดใหญ่ ตลาดรวม ซึ่งมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ผสมผสานกับความแตกต่างทางปัจเจกบุคคล ในการอุปโภค
- \*\*\* ผู้บริโภคเพิ่มความสำคัญต่อทางเลือกต่างๆ ในการซื้อ สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นแรงกดดันต่อบริษัทผู้ผลิตในการดำเนินการเพื่อตอบสนองผู้บริโภค \*\*\* ฉะนั้นผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องหาทางตอบสนองด้วยกระบวนการการผลิตที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคลได้ โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตสินค้าตามข้อกำหนดเฉพาะของผู้บริโภค

# แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

- ▶ **การมอบอำนาจให้กับพนักงาน (Empowered Employees)** การมีพนักงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยทักษะความรู้ผนวกกับสถานประกอบการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นนั้นจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับสถานประกอบการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องหาทางดำเนินการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานแต่ละคนมากยิ่งขึ้น

# แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

- ▶ การผลิตโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย (**Environmentally Sensitive Production**) ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการต้องดำเนินการสร้างสรรค์สร้างการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงมลภาวะ ดังจะเห็นได้จากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่มีการใช้นโยบายการนำกลับไปใช้ซ้ำ (**Reused**) หรือการหมุนเวียนเปลี่ยนสภาพใหม่ (**Recycled**) รวมทั้งการผลิตบรรจุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการผลิต การแข่งขัน และกลยุทธ์

# ประสิทธิภาพการผลิตและการวัด

- ▶ ประสิทธิภาพการผลิตและการวัด การใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต(**outputs**) และปัจจัยนำเข้า และปัจจัยการผลิตนั้น

# การปรับปรุงผลผลิตภาพการผลิต

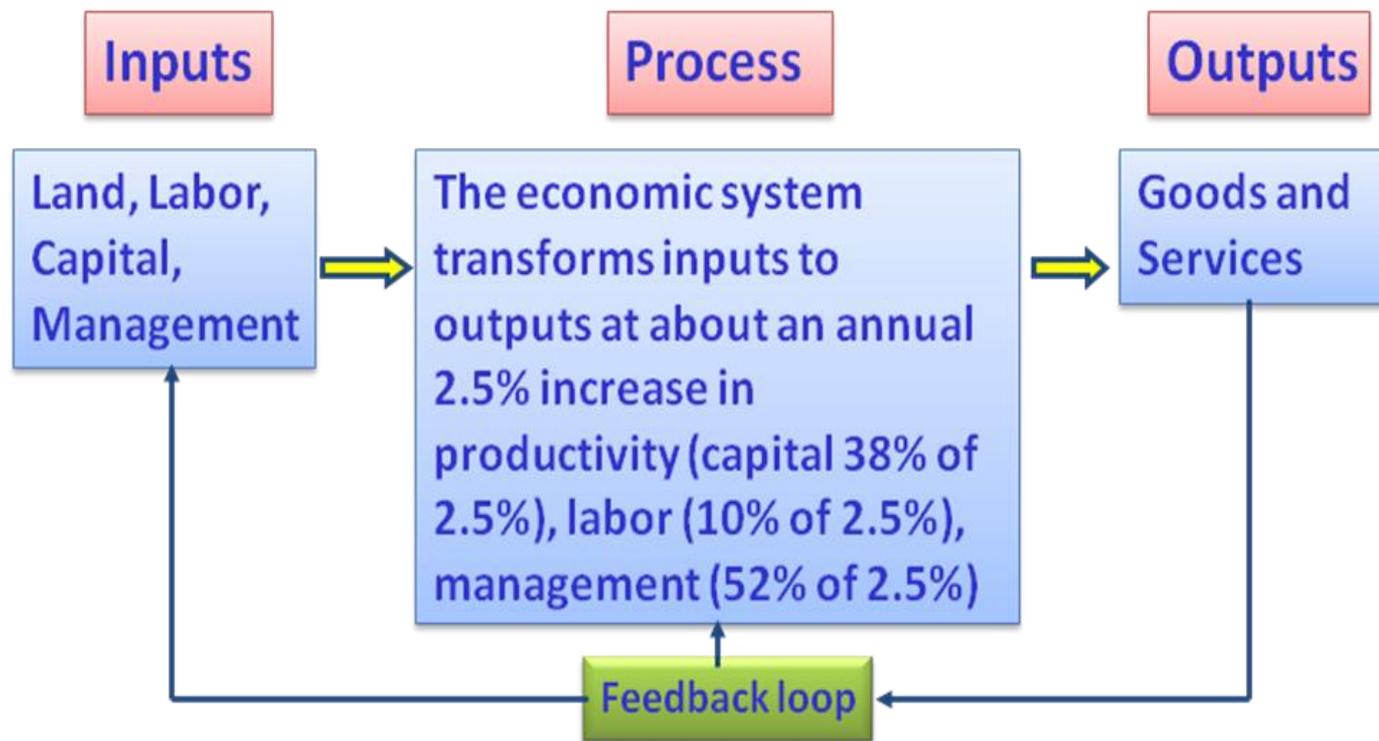
- ▶ **ผลผลิตภาพการผลิต (Productivity)** หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตหารด้วยปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งในการคำนวณผลผลิตภาพการผลิตเป็นไปตามสมการ ดังนี้

$$\text{ผลผลิตภาพการผลิต} = \text{ผลผลิต Output} / \text{ปัจจัยนำเข้า Input}$$

โดย **ผลผลิต Output** หมายถึง ราคาของสินค้าหรือบริการ หรือ จำนวน สินค้าหรือบริการ

**ปัจจัยนำเข้า Input** หมายถึง ค่าจ้างบุคลากร ค่าเครื่องจักร หรือ หมายถึง จำนวนชั่วโมงแรงงาน

# ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพ



การผลิตสินค้าและบริการได้มาจากการแปรสภาพทรัพยากรการผลิต หากการแปรสภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ผลผลิตที่ได้ก็จะมีปริมาณคุณภาพและมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิตสามารถดำเนินการได้ 2 วิธี คือ

- การลดปัจจัยนำเข้าในขณะที่ผลผลิตยังคงเดิม
- การเพิ่มผลผลิตขณะที่ปัจจัยนำเข้ายังคงที่

# ลักษณะการวัดประสิทธิภาพ

1. การวัดประสิทธิภาพแบบปัจจัยเดียว **Single Factor Productivity** เป็นการแสดงสัดส่วนของการใช้ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) หนึ่งอย่าง เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ (ปัจจัยนำออก) ดังสมการ นี้

$$\text{ผลิตภาพ } *Productivity* = \frac{\text{หน่วยของผลผลิตที่ผลิตได้ } *Units Produced*}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ } *Input Used*}$$

# ตัวอย่าง

$$\text{ผลิตภาพ } *Productivity* = \frac{\text{หน่วยของผลผลิตที่ผลิตได้ } *Units Produced*}{\text{ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ } *Input Used*}$$

ถ้าหน่วยของผลผลิตที่ผลิตได้	=	1,000	หน่วย
จำนวนชั่วโมงแรงงานที่ใช้	=	250	ชั่วโมง
ผลิตภาพ <i>Productivity</i>	=	1,000/250	
	=	4	หน่วยต่อชั่วโมงแรงงาน

# ลักษณะการวัดประสิทธิภาพ

## 2. การวัดผลผลิตภาพแบบพหุปัจจัย Multifactor Productivity

เป็นการแสดงสัดส่วนของการใช้ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) หลากอย่าง หรือทั้งหมดทุกอย่าง ปัจจัย ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ พลังงาน ทุน ฯลฯ เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ (ปัจจัยนำออก) ดังสมการนี้

$$\text{ผลผลิตภาพ } *Productivity* = \frac{\text{ผลผลิต Output}}{\text{แรงงาน} + \text{วัตถุดิบ} + \text{ทุน} + \text{อื่นๆ}}$$

# ตัวอย่าง

- ▶ บริษัท **dolly** จำกัด มีพนักงานอยู่ 4 คน พนักงานแต่ละคนทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน (ค่าจ้างแรงงาน 640 บาทต่อวัน) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 400 บาทต่อวัน บริษัท **dolly** จำกัด ทำการประมวลผลข้อมูลและปิดงานวันละ 8 รายการ เมื่อไม่นานมานี้บริษัทเพิ่งซื้อระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประมวลผลสูงสุดได้ถึง 14 รายการต่อวัน ถึงแม้ว่า พนักงานจะมีชั่วโมงการทำงานและการจ่ายเงินเช่นเดียวกัน แต่ทางบริษัทก็มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 800 บาทต่อวัน

# ตัวอย่าง

## ผลผลิตทางด้านแรงงานในระบบเดิม

= 8 รายการต่อวัน / 32 ชั่วโมงต่อแรงงาน (4 คน\*8ชม.)

= 0.25 รายการต่อชั่วโมงแรงงาน

## ผลผลิตทางด้านแรงงานในระบบใหม่

= 14 รายการต่อวัน / 32 ชั่วโมงต่อแรงงาน

= 0.4375 รายการต่อชั่วโมงแรงงาน

# ตัวอย่าง

## ผลิิตภาพแบบพหุปัจจัยในระบบเดิม

$$\begin{aligned} &= 8 \text{ รายการต่อวัน} / 640 + 400 \text{ บาท} \\ &= 0.0077 \text{ รายการต่อบาท} \end{aligned}$$

## ผลิิตภาพแบบพหุปัจจัยในระบบใหม่

$$\begin{aligned} &= 14 \text{ รายการต่อวัน} / 640 + 800 \text{ บาท} \\ &= 0.0097 \text{ รายการต่อบาท} \end{aligned}$$

# ตัวอย่าง

## สรุป

- ▶ **ผลิตภาพด้านแรงงาน** เพิ่มขึ้นจาก 0.25 เป็น 0.4375  
การเปลี่ยนแปลงเป็น  $0.437/0.25 = 1.75$  หรือเพิ่มขึ้นเป็น 75% ในผลิตภาพด้านแรงงาน
- ▶ **ผลิตภาพแบบพหุปัจจัย** เพิ่มขึ้นจาก 0.0077 เป็น 0.0097 การเปลี่ยนแปลงเป็น  $0.0097/0.0077 = 1.259$  หรือเพิ่มขึ้นเป็น 25.9% ในผลิตภาพแบบพหุปัจจัย

# ประโยชน์ของการวัดประสิทธิภาพ

- ▶ **การวัดผลผลิตภาพ** จะเป็นตัวช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินได้ว่า หน่วยงานปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนเพียงใด
- ▶ **การวัดผลผลิตภาพแบบพหุปัจจัย** จะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ดีกว่าในด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยต่าง ๆ แต่มักจะเกิดปัญหา ดังนี้
  - ด้านคุณภาพ
  - ด้านองค์ประกอบภายนอก
  - ด้านหน่วยความแม่นยำของการวัด

# ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตภาพ

การเพิ่มผลผลิตภาพนั้นต้องพึ่งพาองค์ประกอบของตัวแปรสำคัญ 3 อย่าง ได้แก่

**แรงงาน** มีผลให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นประมาณ 10% ต่อปี

**เงินทุน** มีผลให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นประมาณ 38% ต่อปี

**การจัดการ** มีผลให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นประมาณ 52% ต่อปี

Q & A 



# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1

1. โรงงานแห่งหนึ่งทำการผลิตน้ำผลไม้ได้ 500 กล่องในเวลาครึ่งชั่วโมง โดยใช้แรงงานคนจำนวน 4 คน จงคำนวณหาประสิทธิภาพในการผลิตของแรงงาน
2. โรงงานผลิตหนังสือ สามารถผลิตหนังสือได้ 8,500 เล่มภายในครึ่งวัน โดยมีต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตต่อวันเท่ากับ 1,200 บาท ค่าจ้างแรงงานต่อวัน 1400 บาท และค่าใช้จ่ายในการขนส่งและยานพาหนะต่อวัน 2,000 บาท โดยใช้แรงงานคนจำนวน 4 คน จงคำนวณหาประสิทธิภาพในการผลิตของแรงงาน และ ประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิตของทั้ง 3 ปัจจัย

# ข้อ 1

- ▶ ผลิตน้ำผลไม้ได้ 500 กล่องในเวลาครึ่งชั่วโมง
- ▶ แรงงานคนจำนวน 4 คน
- ▶ การผลิตของแรงงาน (นาที) 120 นาที
- ▶ ดังนั้น ผลิตภาพแรงงาน (นาที) =  $500 \text{ กล่อง} / 120 \text{ นาที}$   
= 4.166 กล่องต่อนาที
  
- ▶ ผลิตน้ำผลไม้ได้ 500 กล่องในเวลาครึ่งชั่วโมง  $\times 2 = 1000$
- ▶ แรงงานคนจำนวน 4 คน
- ▶ การผลิตของแรงงาน (ชั่วโมง) 4 ชั่วโมง
- ▶ ดังนั้น ผลิตภาพแรงงาน (นาที) =  $1000 \text{ กล่อง} / 4 \text{ ชั่วโมง}$   
= 250 กล่องต่อชั่วโมง

# การแข่งขัน และกลยุทธ์

## ▶ การแข่งขัน

บริษัทต้องสามารถแข่งขันในรายการสินค้าและบริการในตลาดได้ ความสามารถในการแข่งขันจึงเป็น ปัจจัยสำคัญในการกำหนดว่าบริษัทจะเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต องค์การธุรกิจแข่งขันซึ่งกันและกันในลักษณะต่างๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคา คุณภาพ ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความคล่องตัว และเวลาขณะนำเสนอกิจกรรม

# การแข่งขัน

- ▶ ราคา เป็นจำนวนซึ่งลูกค้าต้องจ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ▶ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง (เช่น แบบของผลิตภัณฑ์ คุณภาพ วิธีใช้ การรับประกัน) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ▶ คุณภาพ คุณภาพของวัตถุดิบและคุณภาพในการทำงานของบุคลากรอันรวมถึงคุณภาพในการ ออกแบบ
- ▶ ความคล่องตัว คือ ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ได้เร็วขององค์การธุรกิจใดจะก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ▶ เวลา หมายถึง จำนวนของมุมมองที่มีความแตกต่างของการปฏิบัติการขององค์การหนึ่งๆ เช่น ความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่ลูกค้า

องค์การที่ประสบความล้มเหลวหรือมีผลประกอบการที่ไม่ดีสืบเนื่องจากสาเหตุต่างๆมากมาย การระมัดระวังในสาเหตุต่างๆ ดังนี้

- ▶ ความผิดพลาดซ้ำซาก
- ▶ ขาดความเอาใจใส่ในความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า
- ▶ ไม่รู้จักใช้โอกาส และจุดแข็งขององค์การให้เป็นประโยชน์
- ▶ การใช้เงินทุน การใช้เงินทุนผิดประเภท เช่น ใช้เงินทุนระยะสั้นไปในการลงทุนซื้อเครื่องจักร หรือใช้ไปในการทำการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
- ▶ ไม่สนใจ และไม่เรียนรู้กลยุทธ์การปฏิบัติการ
- ▶ เน้นในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการมากเกินไป แต่ให้ความสนใจในกระบวนการ ออกแบบไม่เพียงพอ
- ▶ ขาดการสื่อสาร และความร่วมมือจากฝ่ายงานต่างๆ

# กลยุทธ์

- ▶ กลยุทธ์ขององค์กรมีผลในระยะยาวต่อธรรมชาติและลักษณะขององค์กร การวัดในระดับมหภาค กลยุทธ์มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน หรือ ในกรณีที่องค์กรไม่มุ่งหวังกำไรกลยุทธ์ 36 มีผลกระทบต่อความสามารถในการตอบสนองความมุ่งหวังตามที่ตั้งใจ
- ▶ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การปฏิบัติการจะมีอิทธิพลต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นั้นขึ้นอยู่กับ ภาระกิจ (**mission**) ขององค์กรนั้น

# ภารกิจ (mission)

- ▶ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การปฏิบัติการจะมีอิทธิพลต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับ ภารกิจ (**mission**) ขององค์กรนั้น

ภารกิจขององค์กรเป็นเหตุผลพื้นฐานขององค์กรเพื่อดำรงอยู่ ภารกิจแปรเปลี่ยนจาก องค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ ภารกิจของโรงพยาบาลอาจเป็นการ เสนอให้บริการด้านระวางรักษาสุขภาพ ภารกิจของธุรกิจก่อสร้าง อาจจะเป็นการสร้างบ้านใหม่สำหรับ ครอบครัวเดี่ยว ภารกิจของธุรกิจรับประกันอาจจะเสนอการรับประกันชีวิตเพียงอย่างเดียว หรือ อาจจะ รับประกันความเสี่ยงภัยหลายประเภท เช่น ประกันภัยที่อยู่อาศัย ยานยนต์ ชีวิต และอุบัติเหตุ เป็นต้น

**สิ่งที่สำคัญ** คือ องค์กรหนึ่งสมควรมีการแถลงภารกิจ (**mission statement**) ขององค์กรที่ง่าย และชัดเจนสำหรับเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า “องค์กรกำลังทำธุรกิจอะไรอยู่”

# คำแถลงภารกิจ(mission)

- ▶ คำแถลงภารกิจ แสดงถึง แนวทางในการประกอบธุรกิจทั่วไปสำหรับองค์กร และก่อให้เกิด เป้าหมาย (**goals**) ขององค์กร

“โรงพยาบาลธนบุรีร่วมแรงร่วมใจ ให้บริการด้วยจรรยาบรรณ มาตรฐาน  
ครบครันสร้างสรรค์คุณภาพ ชีวิต”

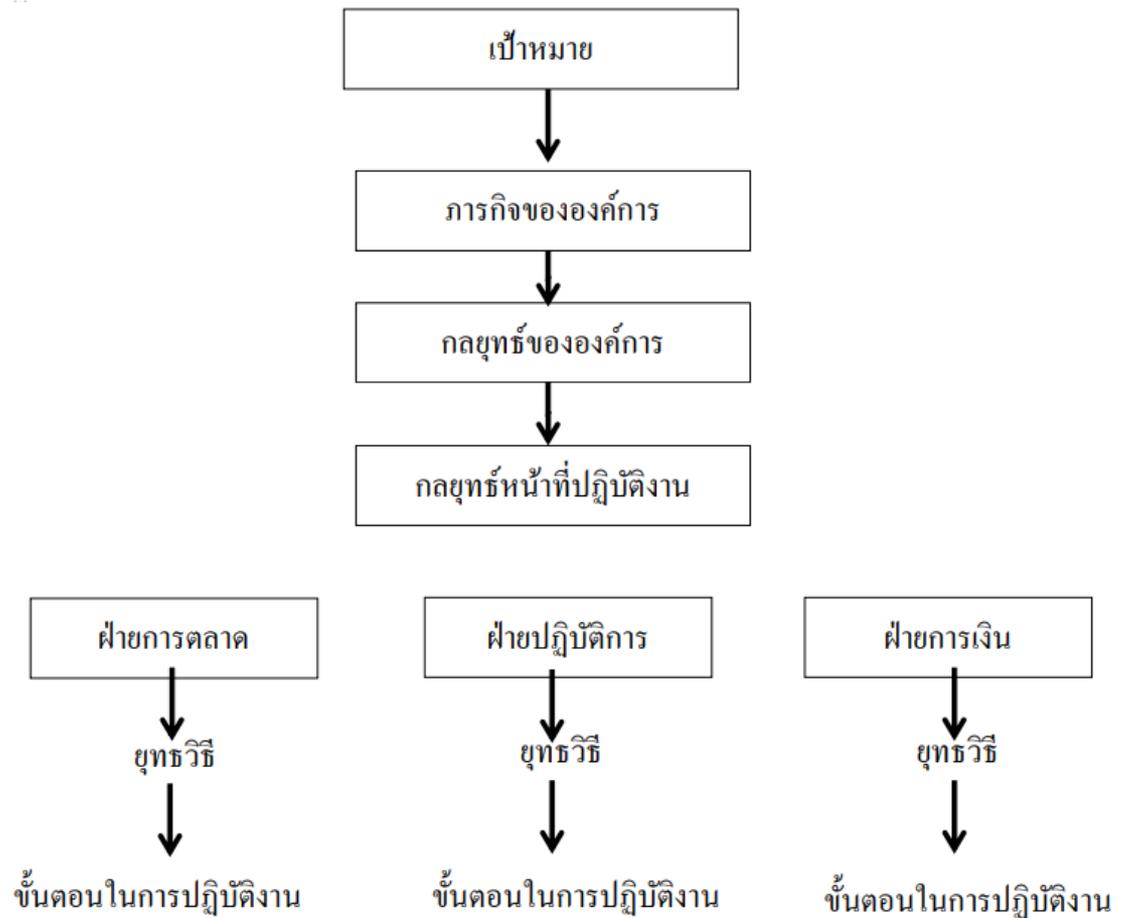
โดยสรุปแล้วเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นการกำหนดจุดหมาย  
ปลายทาง สำหรับองค์กรที่ต้องการจะไปถึง

# กลยุทธ์และยุทธวิธี

- ▶ กลยุทธ์ (**Strategies**) ถูกกำหนดหรือวางแผนขึ้นเพื่อให้ผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้า เปรียบเทียบเป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทาง กลยุทธ์นี้เป็นแผนที่ใช้
- ▶ ยุทธวิธี (**Tactics**) เป็นวิธีและการกระทำที่ใช้เพื่อทำให้กลยุทธ์ประสพผลสำเร็จในความเป็น ธรรมชาติยุทธวิธีจะเฉพาะเจาะจงมากกว่ากลยุทธ์และให้แนวทางและทิศทางสำหรับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพราะในการปฏิบัติงานจริงจำเป็นจะต้องมีแผนงานเฉพาะเจาะจงและมีรายละเอียดของแผนมากที่สุดเพื่อการ ตัดสินใจในองค์การเดินทางเพื่อให้ถึงจุดหมายปลายทาง

# การวางแผนและการตัดสินใจเป็นลำดับขั้นในองค์การ

- ▶ ความสัมพันธ์โดยรวม ตั้งแต่ภารกิจขององค์การจนกระทั่งถึงการ ปฏิบัติงานจริง



# กลยุทธ์การปฏิบัติการ

- ▶ เมื่อกลยุทธ์องค์การเป็นการให้แนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมทั้งองค์การแต่
- ▶ กลยุทธ์ปฏิบัติการมีลักษณะที่ครอบคลุมแคบกว่า ด้วยจุดมุ่งหมายเน้น การปฏิบัติงานขององค์การในแต่ละฝ่าย งานหรือหน่วยงาน ดังนั้น
- ▶ กลยุทธ์ปฏิบัติการ จึงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต วิธีการผลิต ทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานปฏิบัติการ คุณภาพต้นทุน ช่วงเวลาระหว่างรอ และการจัดตารางการผลิต

# การเปรียบเทียบระหว่างภารกิจ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ปฏิบัติการ

		ระดับการ จัดการ	ระยะเวลา	ขอบข่าย	รายละเอียด มาก/น้อย	สัมพันธ์กับเรื่อง
องค์กร โดยรวม	ภารกิจ	ระดับสูงสุด	ยาว	กว้าง	น้อย	กำไรและความอยู่รอดขององค์กร
	กลยุทธ์	ระดับอาวุโส	ยาว	กว้าง	น้อย	อัตราการเติบโต ส่วนครองตลาด
การผลิต/ ปฏิบัติการ	กลยุทธ์	ระดับอาวุโส	ปานกลาง- ยาว	กว้าง	น้อย	การออกแบบผลิตภัณฑ์ การเลือกทำเลที่ตั้ง การเลือกเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวกใหม่
	วิธีการ	ระดับกลาง	ปานกลาง- ยาว	ปานกลาง	ปานกลาง	ระดับการจ้างงาน ระดับของผลผลิต การเลือก เครื่องมือ การวางแผนผังโรงงาน การจัดตารางการทำงานของบุคลากร การ ปรับเปลี่ยน
	ปฏิบัติการ	ระดับล่าง	สั้น	แคบ	มาก	อัตราการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง การ จัดซื้อ

# การกำหนดกลยุทธ์

- ▶ การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาถึงความสามารถของ องค์กรที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น และปัจจัยสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ให้ได้ว่าคู่แข่งชั้นกำลัง ทำอะไร กำลังวางแผนทำอะไร ซึ่งจำเป็นต้องนำเอาสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง ก็เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อจะได้พิจารณาถึงผลกระทบด้านบวก หรือ ด้านลบอย่างไร

# ตัวอย่างกลยุทธ์ซึ่งผู้ประกอบการโรงงานหลายแห่งในประเทศญี่ปุ่นได้ใช้ตั้งแต่ หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา

ก. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	หลังจากสงคราม ใช้แรงงานร่วมอย่างประหยัด
ข. กลยุทธ์การผลิตประหยัดตามขนาด	ระหว่างปี 1960 ใช้วิธีเน้นปัจจัยทุน เช่น (เครื่องจักร) เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพการผลิตที่สูงกว่าแรงงาน และต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่า
ค. กลยุทธ์โรงงานเฉพาะ	ระหว่างปี 1970 ใช้โรงงานขนาดเล็กและมุ่งเน้นการผลิตสายผลิตภัณฑ์ที่แคบลงเพื่อก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้นในที่สุด
ง. กลยุทธ์โรงงานแบบคล่องตัว	ระหว่างปี 1980 ลดเวลาที่จำเป็นต้องใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และการออกแบบกระบวนการผลิตด้วยการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความคล่องตัวสำหรับการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณการผลิตและรูปแบบการผลิตตลอดจนความหลากหลายของผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งเข้มงวดเรื่องคุณภาพเหมือนที่เคยกระทำ

# การกำหนดกลยุทธ์

- ▶ ในปี 1990 ผู้ประกอบการโรงงานชั้นนำญี่ปุ่นได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติการการผลิตซึ่งทำให้มีการแนะนำคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดและได้ถือปฏิบัติทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการปรับปรุงตัว ผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงกระบวนการการผลิตตั้งแต่นั้นมา
- ▶ ปัจจุบัน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เป็นการพิจารณาเหตุการณ์และแนวโน้มซึ่งก่อให้เกิดไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคหรือ โอกาสสำหรับองค์กร โดยทั่วไปจะครอบคลุมถึงกิจกรรมของคู่แข่งชั้น การเปลี่ยนความจำเป็นของผู้บริโภค กฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ศักยภาพสำหรับตลาดใหม่ และอื่นๆ สิ่งที่กำลังกล่าวมา นี้จะใหญ่หรือเล็ก จะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กรและที่ตั้งของลูกค้าองค์กรนั้นๆ ว่าอยู่ กระจายทั่วโลก ประเทศอะไร ภูมิภาคไหน หรือท้องถิ่นใด

# ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ

- ▶ 1. สภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งหมายความรวมถึง ความมั่นคงและทิศทางของเศรษฐกิจ
- ▶ 2. ตลาด ซึ่งหมายความรวมถึง ขนาด ที่ตั้ง ความจงรักภักดีต่อตราयीี่ห้อ
- ▶ 3. การแข่งขัน ซึ่งหมายความรวมถึง จำนวนคู่แข่ง และความสามารถของคู่แข่ง
- ▶ 4. ด้านเทคโนโลยี ซึ่งสามารถรวมถึงอัตราการเกิดนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์
- ▶ 5. สภาพแวดล้อมทางด้านกฎหมาย กฎหมายต่อต้านการผูกขาด กฎระเบียบของรัฐบาล กฎหมายค่าแรงงานขั้นต่ำ กฎหมายแรงงาน กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายคุ้มครอง ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
- ▶ 6. สภาพทางการเมือง ซึ่งหมายความรวมถึงทัศนคติที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนา ต่อธุรกิจ สถานะภาพทางการเมืองความมั่นคง

# ปัจจัยภายในที่สำคัญ

- ▶ 1. ทรัพยากรมนุษย์
- ▶ 2. แหล่งเงินทุน กระแสเงินสด ความต้องการเงินทุนเพิ่มเติม
- ▶ 3. สิ่งที่อำนวยความสะดวก และเครื่องมืออุปกรณ์ ความสามารถในการผลิต
- ▶ 4. ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ▶ 5. เทคโนโลยี ความสามารถในการรวบรวมเทคโนโลยีใหม่ๆ ในปัจจุบันและอนาคต
- ▶ 6. ลูกค้า ความจงรักภักดีต่อตราสินค้าของลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับ
- ▶ 7. ผู้เสนอขาย สัมพันธภาพระหว่างผู้เสนอขาย การพึ่งพาต่อผู้เสนอขาย
- ▶ 8. อื่นๆ ซึ่งรวมถึงตั้งแต่ ลิขสิทธิ์ ความสัมพันธ์ของแรงงาน ภาพพจน์ขององค์กรและผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย สัมพันธภาพกับผู้จัดการจำหน่าย การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกและ เครื่องมืออุปกรณ์ การเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าถึงตลาด

# แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2

- ▶ 1. ประสิทธิภาพคืออะไร และเพราะเหตุใดจึงต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องประสิทธิภาพ
- ▶ 2. จงให้ตัวอย่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
- ▶ 3. จงอธิบายหรือให้ความหมายของคำต่อไปนี้
  - 3.1 กลยุทธ์ และยุทธวิธี
  - 3.2 กลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ
  - 3.3 กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพ และกลยุทธ์เกี่ยวกับเวลา