

CLS1105

การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ

▶ ประสิทธิภาพการผลิต การ

แข่งขัน และกลยุทธ์

ประสิทธิภาพการผลิต การแข่งขัน และกลยุทธ์

ประสิทธิภาพการผลิตและการวัด

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

การปรับปรุงผลผลิตภาพการผลิต

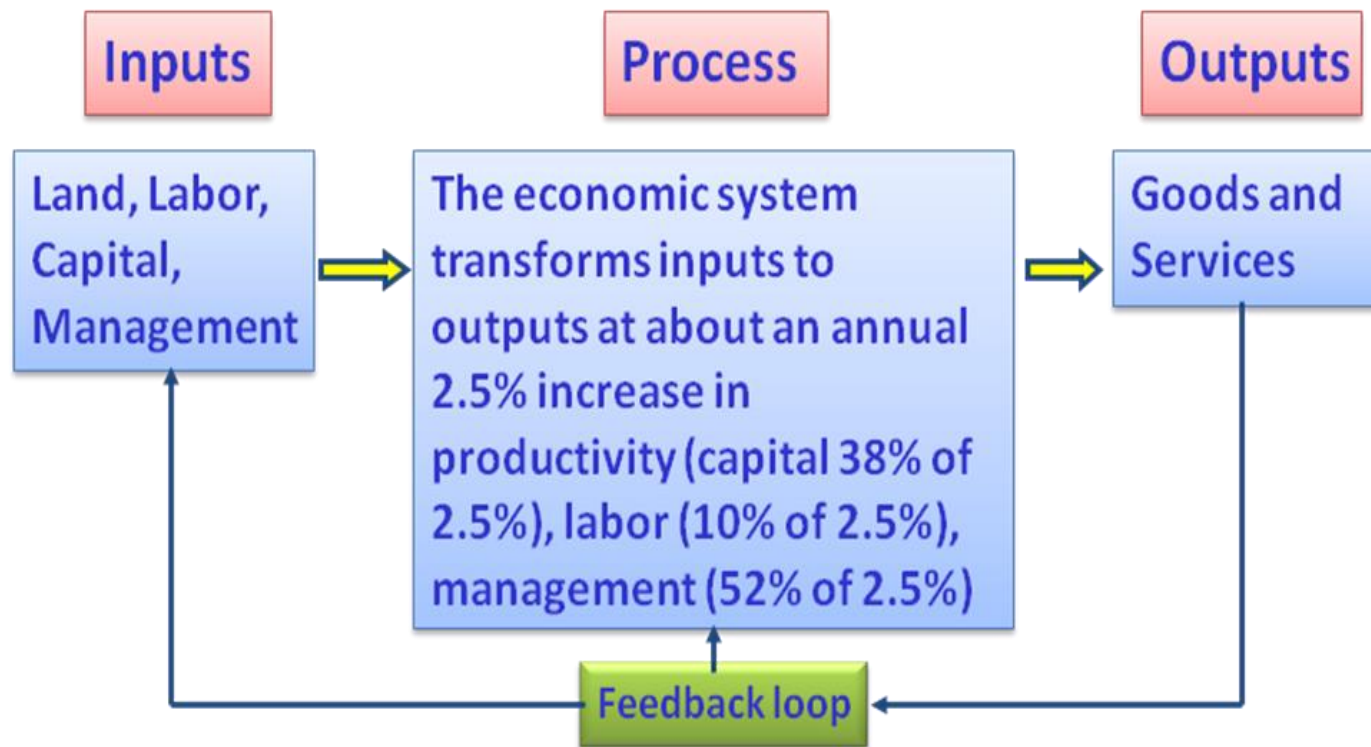
- ▶ **ผลผลิตภาพการผลิต (Productivity)** หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตหารด้วยปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการซึ่งในการคำนวณผลผลิตภาพการผลิตเป็นไปตามสมการ ดังนี้

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

โดย **ผลผลิต Output** หมายถึง ราคาของสินค้าหรือบริการ หรือจำนวนสินค้าหรือบริการ

ปัจจัยนำเข้า Input หมายถึง ค่าจ้างบุคลากร ค่าเครื่องจักร หรือหมายถึง 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

ผลผลิตภาพแบบพหุปัจจัยในระบบเดิม

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

ผลผลิตภาพแบบพหุปัจจัยในระบบใหม่

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

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

การแข่งขัน และกลยุทธ์

แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

▶ การมุ่งเน้นระดับโลก (Global Focus)

การที่ต้นทุนการขนส่งและการสื่อสารลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ตลาดเปลี่ยนสภาพเป็นระดับโลก ขณะเดียวกัน ทรัพยากรการผลิตต่างๆ ในรูปของ วัตถุดิบ สติปัญญา และแรงงานก็ได้กลายมาเป็นระดับโลกมุ่งเน้นพัฒนา นวัตกรรมสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป อย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศทั่วโลก เกิดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและ อุตสาหกรรม ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการต้องสามารถตอบสนองต่อนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแจกแจงและขับเคลื่อนเพื่อสร้างแนวคิด การผลิตชิ้นส่วน รวมทั้งการ ผลิตสินค้าสำเร็จรูปขึ้นอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ต้องอาศัยการมองให้รอบด้าน การเตรียม พร้อมสำหรับโอกาสและความเสี่ยง 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)** การมีพนักงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยทักษะความรู้ผนวกกับสถานประกอบการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับสถานประกอบการ ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องหาทางดำเนินการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานแต่ละคนมากยิ่งขึ้น

แนวโน้มการจัดการการผลิตในอนาคต

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

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 และกลยุทธ์การปฏิบัติการจะมีอิทธิพลต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับ ภารกิจ (**mission**) ขององค์กรนั้น

ภารกิจขององค์กรเป็นเหตุผลพื้นฐานขององค์กรเพื่อดำรงอยู่ ภารกิจแปรเปลี่ยนจาก องค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ ภารกิจของโรงพยาบาลอาจเป็นการ เสนอให้บริการด้านระวางรักษาสุขภาพ ภารกิจของธุรกิจก่อสร้าง อาจจะเป็นการสร้างบ้านใหม่สำหรับ ครอบครัวเดี่ยว ภารกิจของธุรกิจรับประกันอาจจะ เสนอการรับประกันชีวิตเพียงอย่างเดียว 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”

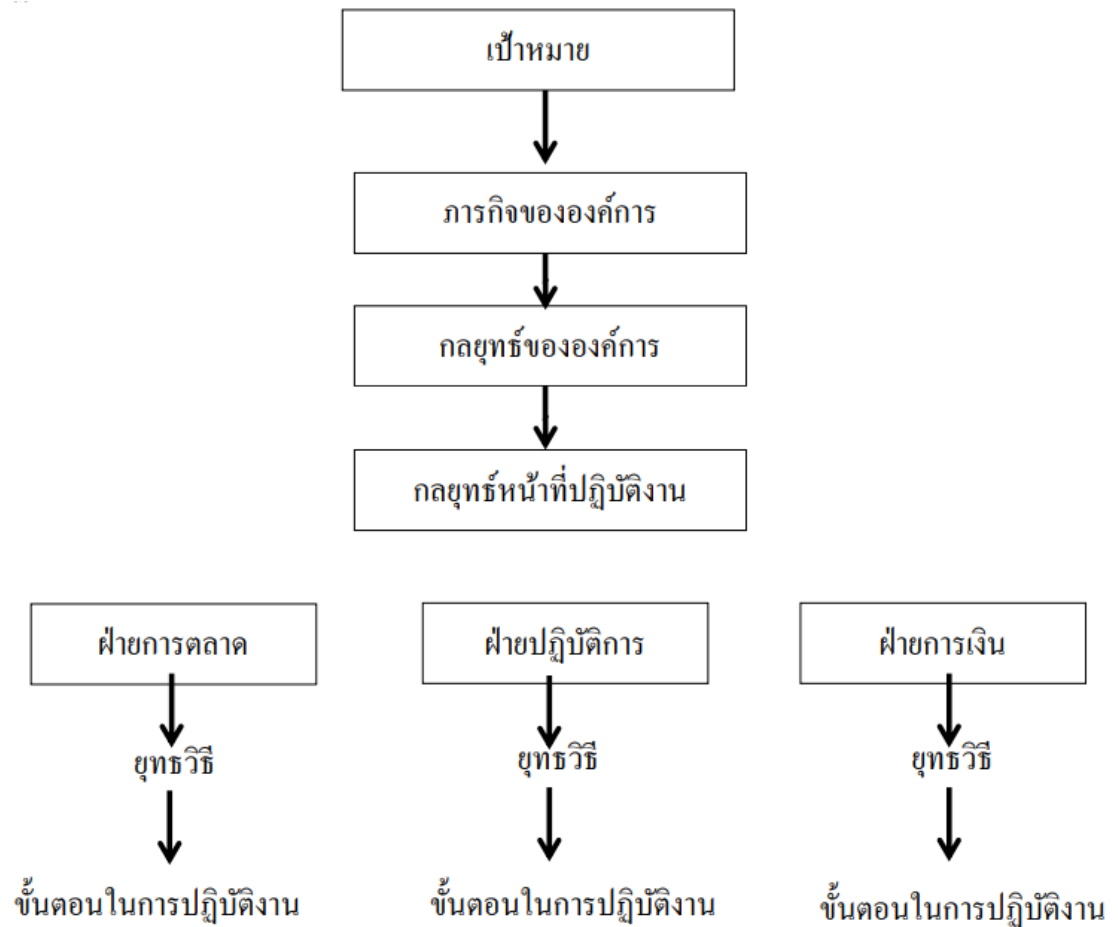
โดยสรุปแล้วเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นการกำหนดจุดหมาย
ปลายทาง สำหรับองค์กรที่ต้องการจะไปถึง

กลยุทธ์และยุทธวิธี

- ▶ กลยุทธ์ (**Strategies**) ถูกกำหนดหรือวางแผนขึ้นเพื่อให้ผลการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้า เปรียบเทียบเป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทาง กลยุทธ์นี้เป็นแผนที่ใช้
- ▶ ยุทธวิธี (**Tactics**) เป็นวิธีและการกระทำที่ใช้เพื่อทำให้กลยุทธ์ประสพผลสำเร็จ ในความเป็น ธรรมชาติยุทธวิธีจะเฉพาะเจาะจงมากกว่ากลยุทธ์และให้แนวทางและทิศทางสำหรับการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพราะในการปฏิบัติงานจริงจำเป็นจะต้องมีแผนงานเฉพาะเจาะจงและมีรายละเอียดของแผนมากที่สุดเพื่อการ ตัดสินใจใน องค์การเดินทางเพื่อให้ถึงจุดหมายปลายทาง

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 องค์กรที่แตกต่างจากคู่แข่ง และปัจจัยสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ให้ได้ว่าคู่แข่งกำลัง 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 ลดเวลาที่จำเป็นต้องใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่และการออกแบบกระบวนการผลิตด้วยการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีความคล่องตัวสำหรับใช้ในการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านปริมาณการผลิตและรูปแบบการผลิตตลอดจนความหลากหลายของผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งเข้มงวดเรื่องคุณภาพเหมือนที่เคยกระทำ

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 ความจงรักภักดีต่อตราயี่ห้อ
- ▶ 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. 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

แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2

- ▶ 3. ประสิทธิภาพคืออะไร และเพราะเหตุใดจึงต้องให้ความสำคัญต่อเรื่อง ประสิทธิภาพ
- ▶ 4. จงให้ตัวอย่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
- ▶ 5. จงอธิบายหรือให้ความหมายของคำต่อไปนี้
 - 5.1 กลยุทธ์ และยุทธวิธี
 - 5.2 กลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์ปฏิบัติการ
 - 5.3 กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพ และกลยุทธ์เกี่ยวกับเวลา

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