

## บทที่ 5

### การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน : เพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ (Assessing the Internal Environment: Determining Strengths and Weaknesses)

กลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ผู้บริหารกำหนดขึ้นจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสภาพแวดล้อมภายในตลอดทั่วทั้งองค์การ อย่างไรก็ตาม กระบวนการวิเคราะห์ภายในขององค์การต่างๆ มักขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดหรือวิจาร์ณญาณของผู้บริหารขององค์การนั้นๆ ทั้งนี้เพราะว่าเป็นการยากอย่างยิ่งที่จะประเมินข้อดี ข้อเด่น (Strengths) และข้อเสีย ข้อด้อย (Weaknesses) ขององค์การออกมาเป็นตัวเลขเชิงปริมาณได้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแนวทางในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นกลางและน่าเชื่อถือ เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์เพื่อใช้ประเมินข้อดีและข้อเสียขององค์การคือ Value Chain Analysis (การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า) ในการวิเคราะห์นี้ได้แบ่งกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การออกเป็นสองส่วนคือ

- 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)
- 2) กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน (Secondary or Supportive Activities)

ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์กิจกรรมแต่ละประเภทเพื่อทำการประเมินว่าจะไรคือสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดข้อดี (Strengths) และข้อเสีย (Weaknesses)

ในบทนี้ขอแยกพิจารณาส่วนที่สำคัญออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนแรก จะทำการวิเคราะห์ Value Chain Analysis เพื่อประเมินข้อดี และข้อเสียขององค์การ

ส่วนที่สอง จะทำการตรวจสอบว่า

- 1) ตำแหน่งทางการเงินของกิจการ (Firm's Financial Position)

2) วัฒนธรรมและภาวะผู้นำในองค์การ (Culture and Leadership)

3) ความถูกต้องตามกฎหมายและชื่อเสียงของกิจการ (Legitimacy and Reputation)

ทั้ง 3 ประการที่กล่าวถึงข้างต้น มีความสำคัญต่อการควบคุมให้การวิเคราะห์ภายในเกิดประสิทธิผลมากขึ้นหรือน้อยลง

ส่วนที่สาม จะนำเสนอวิธีการหลักๆ 3 ประการที่จะใช้วิเคราะห์ข้อดี และข้อเสียของกิจการ คือ

- 1) ประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน
- 3) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การกับมาตรฐานอุตสาหกรรมและกับคู่แข่งรายสำคัญ

ส่วนสุดท้าย ทำให้ข้อเด่น ข้อดีขององค์การเป็นข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)

### สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า : ขอบข่ายสำหรับการศึกษาข้อดีและข้อเสียขององค์การ (The Value chain)

ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียภายในองค์การอย่างรอบคอบและระมัดระวังเพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินการและเพื่อลดอุปสรรคของการดำเนินการในด้านต่างๆ การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ถือว่าเป็นเรื่องของการศึกษาเชิงระบบเพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ การทำการวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่าต้องกระทำบนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า จุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจขององค์การคือการสร้างคุณค่า (ซึ่งวัดจากรายได้รวมของกิจการนั้นๆ)

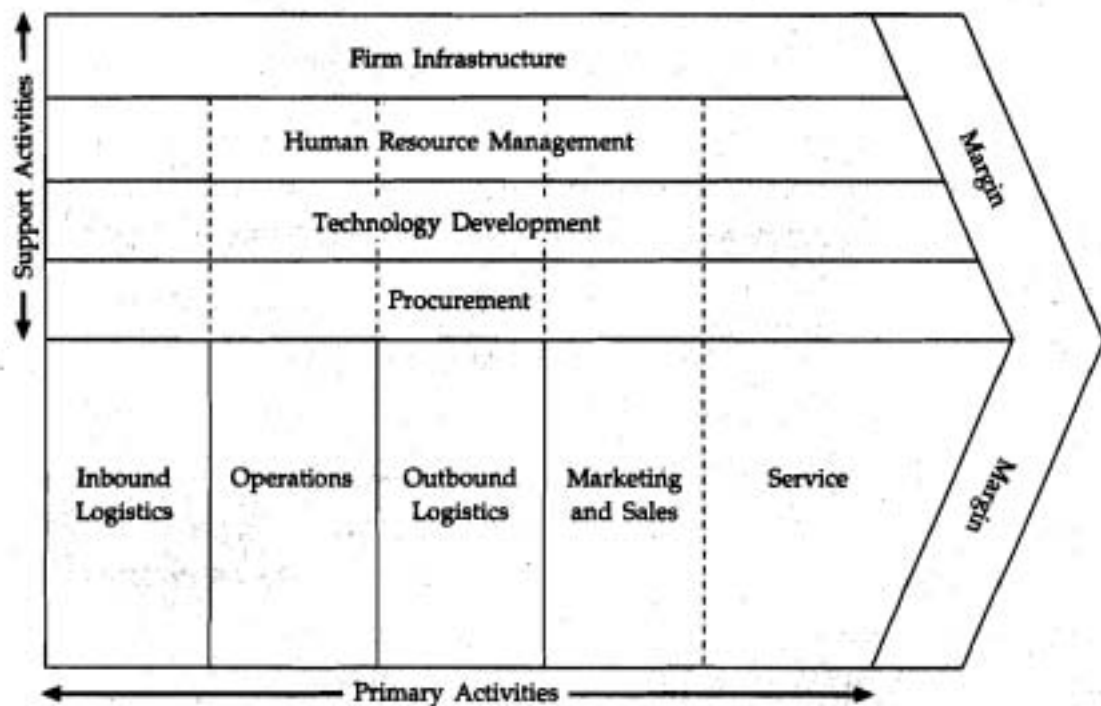
ในการวิเคราะห์นี้ ควรแยกกิจกรรมต่างๆ ออกเป็นสองส่วนคือกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน จากนั้นจึงวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไปอีกว่ากิจกรรมใดสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้

อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร อันเป็นที่มาของคำว่า "รู้เรา" ตามคำกล่าวของปราชญ์ ชุน ฎ

### กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมหลักของธุรกิจ 5 ประการคือ

- 1) Inbound Logistics
- 2) Operations
- 3) Outbound Logistics
- 4) Marketing and Sales
- 5) Customer Service

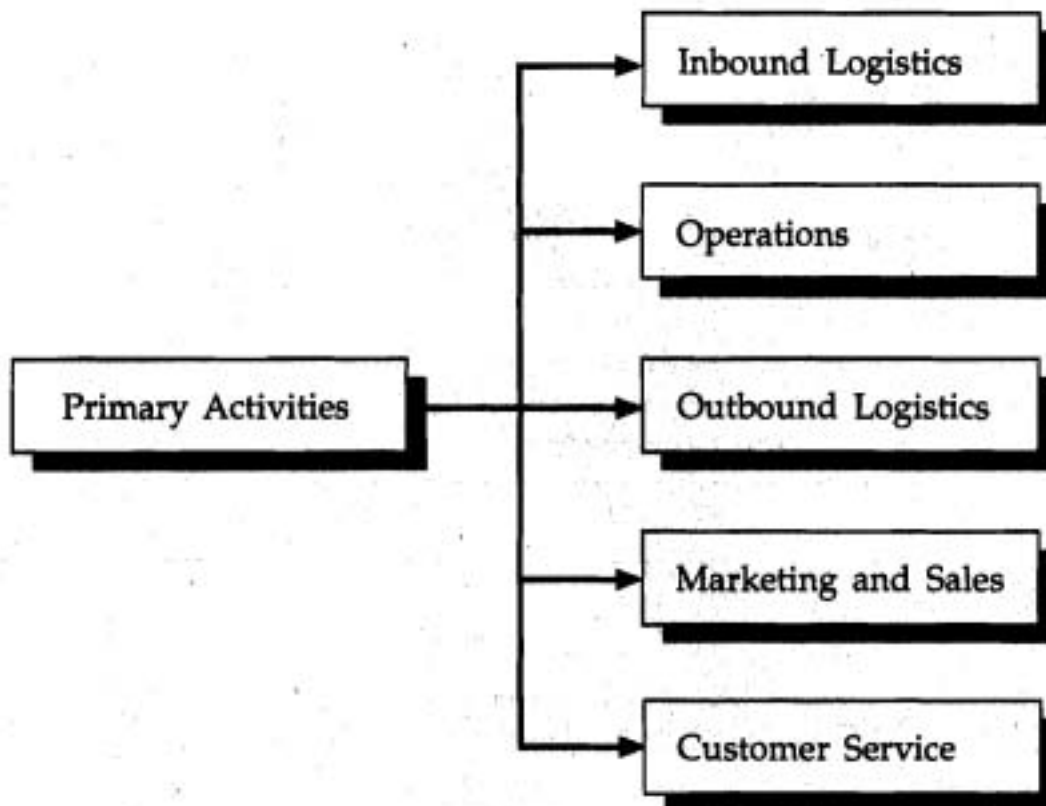


รูปที่ 5.1 The Generic Value Chain

### □ Inbound Logistics

หน้าที่หลักๆ ของฝ่ายนี้คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) โดยเริ่มตั้งแต่

- ◎ การรับเข้า (Receiving)
- ◎ การเก็บรักษา (Storing)
- ◎ การจัดเก็บ (Warehousing)
- ◎ การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
- ◎ การกำหนดตารางการใช้นานพาหนะ (Vehicle Scheduling)
- ◎ การคืนให้แก่ซัพพลายเออร์ (Returns to Suppliers)



รูปที่ 5.2 Firm's Primary Activities

การดำเนินงานโดยทั่วไปตลอดจนการปรับปรุงระบบการทำงานต่างๆ ของฝ่ายนี้ มุ่งหวังเพื่อ

- 1) การลดต้นทุน (Cost Reduction)
- 2) การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ (Increased Productivity)
- 3) การได้มาซึ่งวัสดุที่มีคุณภาพและมีระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่ดี (Soundness of Material and Inventory Control Systems)
- 4) เพื่อให้มีระบบการเก็บรักษาวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency of Raw Material Warehousing Activities)

#### □ ฝ่ายผลิต (Operation)

ฝ่ายผลิตมักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำหน้าที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ซึ่งรวมไปถึง

- ◎ งานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร (Machining)
- ◎ การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)
- ◎ การประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เข้าเป็นสินค้า (Assembly)
- ◎ การบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ (Equipment Maintenance)
- ◎ การทดสอบสินค้า (Testing)

การดำเนินงานโดยทั่วไป ตลอดจนการปรับปรุงระบบงานของฝ่ายนี้ มุ่งหวัง เพื่อให้เกิดผล คือ

- 1) ให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (Higher Quality Product)
- 2) ให้การผลิตมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งเสมอ (Greater Efficiency)
- 3) ให้เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของตลาด (Quick Response)

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ฝ่ายผลิตยังมีหน้าที่เพิ่มเติมอีก คือ

- ◎ ปรับปรุงเครื่องจักรให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- ◎ มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติอย่างเหมาะสมในกระบวนการผลิต
- ◎ มีระบบการควบคุมการผลิตที่ทรงประสิทธิภาพโดย
  - ◆ สามารถตรวจสอบคุณภาพของสินค้าได้

- ◆ สามารถลดต้นทุนการผลิตได้
- ◆ สามารถลดเวลาการผลิตได้
- ◎ มีการวางแผนผังโรงงานและการออกแบบการเคลื่อนไหวของงานในการกระบวนการผลิตที่ดีเยี่ยม

#### □ Outbound Logistics

เมื่อผ่านกระบวนการผลิตมาแล้ว วัตถุประสงค์และชิ้นส่วนต่างๆ ได้ถูกแปรสภาพให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปซึ่งพร้อมที่จะกระจายตัวไปสู่ลูกค้าของกิจการ ฝ่ายนี้ต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติต่อตัวสินค้าคือ

- ◎ การเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า (Warehousing)
- ◎ การลำเลียงสินค้าไปสู่ลูกค้า (Handling)
- ◎ ดำเนินการส่งมอบสินค้า (Delivery)
- ◎ ดำเนินการตามใบสั่งซื้อ (Order Processing)

การดำเนินงานโดยทั่วไปตลอดจนการปรับปรุงระบบงานของฝ่ายนี้ มุ่งหวังเพื่อให้เกิดผล คือ

- 1) ให้บริการที่ดีเยี่ยมต่อลูกค้าของกิจการ (Greater Efficiency and Higher levels of Service)
  - 2) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด (Customer's Satisfaction)
- นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กิจกรรมของฝ่ายนี้ยังมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิด
- ◎ การส่งมอบสินค้าและบริการที่ทันเวลา ตรงต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ◎ การเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### □ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย (Marketing and Sales)

กิจกรรมของฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายมักจะวนเวียนอยู่กับเรื่องส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4 P's) ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เรื่องตลาดเป้าหมายของกิจการซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ความซับซ้อนของกระบวนการผลิต กิจการอาจตัดสินใจผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรืออาจผลิตสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคทั่วไปในวงกว้างก็ได้

ในเรื่องราคาของสินค้าหรือบริการ      กิจกรรมอาจกำหนดขึ้นจากคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อลูกค้า และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของกิจการ

เรื่องการจัดจำหน่ายหรือการกระจายตัวสินค้า ควรพิจารณาให้ดีว่าช่องทางการจัดจำหน่ายใดบ้างที่สามารถกระจายสินค้าของกิจการไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด

ส่วนเรื่องการลงทุนหรือการคลาดนั้น      สินค้าหรือบริการที่จะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้องและอย่างระมัดระวังในเรื่องการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคลและการประชาสัมพันธ์

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายยังจะต้องเน้นกิจกรรมอื่นๆ อีก คือ

- 1) ทำการวิจัยตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงผลการวิจัยจะต้องสามารถชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการแบ่งส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- 2) สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา
- 3) ทำการประเมินประสิทธิผลของช่องทางการจัดจำหน่าย
- 4) สร้างแรงจูงใจและสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมขาย
- 5) สร้างภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีให้แก่กิจการ
- 6) สร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้เกิดขึ้นในกลุ่มลูกค้าของกิจการ
- 7) พยายามขยายส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุด

#### ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service)

ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของฝ่ายบริการลูกค้าเสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมหลักอื่นๆ ขององค์กร งานของฝ่ายบริการลูกค้านี้จะรวมถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น

- ◎ บริการติดตั้ง
- ◎ บริการซ่อมบำรุง
- ◎ บริการฝึกอบรม เทคนิคและวิธีการใช้สินค้าให้แก่ลูกค้า
- ◎ บริการชิ้นส่วนประกอบต่างๆ

๑) การสร้างสังคมหรือวัฒนธรรมที่ตอบสนองกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือบริการ  
ที่ลูกค้าพึงพอใจของบริษัทร่วมกันขององค์กรและลูกค้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปหน้าที่หลักๆ ของฝ่ายบริการลูกค้าได้ดังนี้  
๑) เพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

๒) เพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น  
๓) กำหนดนโยบายการออกไปรับประกันสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี

๔) ให้ความรู้และกรณีศึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัท

๕) กำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนสินค้าและบริการของบริษัทให้เหมาะสม

ในการวิเคราะห์สายสัมพันธ์คุณค่า (Value Chain) เพื่อประเมิน  
ข้อดีและข้อเสียขององค์กร ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Primary

Activities) อย่างละเอียดและรอบคอบ แล้วทำการประเมินคุณค่าของกิจกรรมที่มีข้อดี  
และข้อเสียอย่างไรบ้าง

ระดับที่ 1 ดีเยี่ยม (Excellent) ระดับที่ 2 ใกล้เคียง (Average) ระดับที่ 3 ไม่ค่อยดี (Poor)

กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน (Secondary or Supportive Activities)

๑) การจัดหาวัตถุดิบ ๒) การจัดหาบุคลากร ๓) การจัดหาเทคโนโลยี ๔) การจัดหาเงินทุน ๕) การจัดหาสถานที่ ๖) การจัดหาบริการ

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงกิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญ ๔ ประการ

๑) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ๒) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ๓) การจัดหา (Procurement) ๔) การจัดหาเงินทุน (Financial Structure)

๑) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ๒) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ๓) การจัดหา (Procurement) ๔) การจัดหาเงินทุน (Financial Structure)

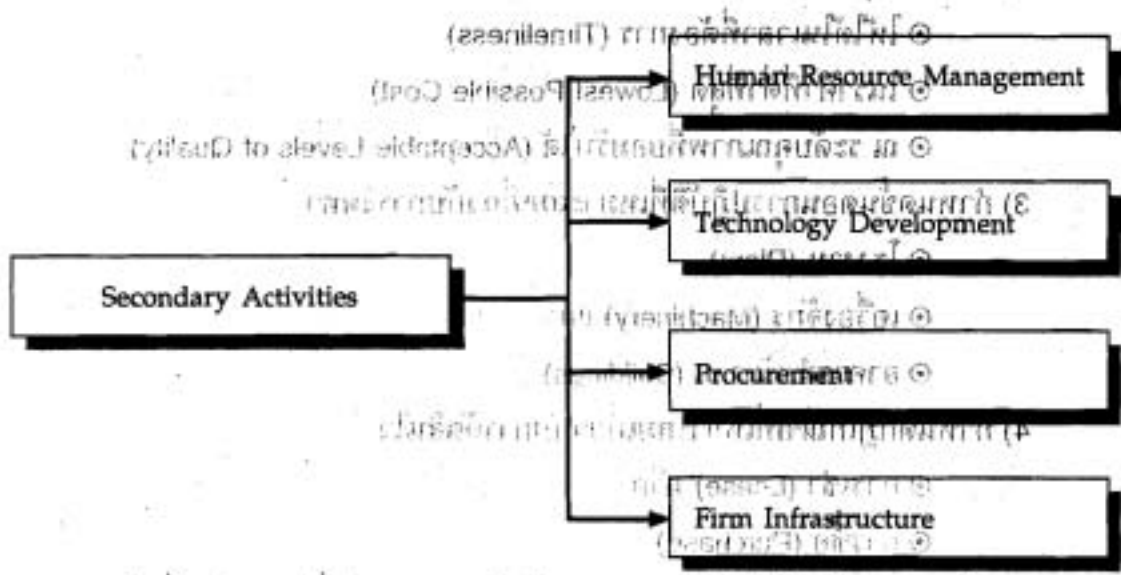
๑) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ๒) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ๓) การจัดหา (Procurement) ๔) การจัดหาเงินทุน (Financial Structure)



□ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) □

หน้าที่หลักของฝ่ายนี้มุ่งเน้นในเรื่อง เงินไม่มีความหมายถ้าจะออกสู่สังคม

- 1) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ
  - ◎ การสรรหาบุคลากร (Recruiting) ดึงดูดคนมาสมัคร
  - ◎ การคัดเลือกบุคลากร (Selecting) ค้นหาคนที่ดีที่สุด
  - ◎ การฝึกอบรม (Training) ฝึกอบรมคน
  - ◎ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promoting) ส่งเสริมคน
- 2) กำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและรักษาความสามารถของพนักงาน
- 3) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อลดอัตราการขาดงานและการเข้าออกงานให้อยู่ในระดับที่พอควร
- 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสหภาพแรงงาน
- 5) ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจและการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน



รูปที่ 5.3 Firm's Secondary or Supportive Activities

**□ ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)**

หน้าที่หลักของฝ่ายนี้มุ่งเน้นในเรื่อง

- 1) นำผลการวิจัยและการพัฒนาไปสร้างผลิตภัณฑ์และก่อให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการผลิต
- 2) ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับฝ่ายอื่นๆ ในองค์การ
- 3) พัฒนาเทคโนโลยีขององค์การให้ทันสมัย
- 4) พัฒนาคุณภาพของการทดลองในห้องปฏิบัติการ
- 5) เน้นคุณภาพของช่างเทคนิคและนักวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการ
- 6) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นในองค์การ

**□ ฝ่ายจัดหา (Procurement)**

หน้าที่หลักของฝ่ายจัดหามุ่งเน้นการดำเนินงานในเรื่อง

- 1) พยายามแสวงหาทรัพยากรทดแทนเพื่อลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์ที่ผูกขาด
- 2) จัดหาวัตถุดิบ
  - ◎ ให้ได้ในเวลาที่ต้องการ (Timeliness)
  - ◎ ในราคาที่ต่ำที่สุด (Lowest Possible Cost)
  - ◎ ณ ระดับคุณภาพที่ยอมรับได้ (Acceptable Levels of Quality)
- 3) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจัดหา
  - ◎ โรงงาน (Plant)
  - ◎ เครื่องจักร (Machinery) และ
  - ◎ อาคารสำนักงาน (Buildings)
- 4) กำหนดกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - ◎ การเช่า (Lease) หรือ
  - ◎ การซื้อ (Purchase)
- 5) สร้างความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวกับซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ

### □ ฝ่ายสาธารณูปโภค (Firm Infrastructure)

หน้าที่หลักของฝ่ายสาธารณูปโภคมุ่งเน้นการดำเนินงานในเรื่อง

- 1) สามารถที่จะปกป้องถึงโอกาสทางการตลาดสำหรับสินค้าใหม่ของกิจการและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงาน
- 2) ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain)
- 3) อำนวยความสะดวกในเรื่องระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทั้งในการกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหาประจำวัน
- 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายสาธารณะและกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ภายนอกองค์กร
- 5) สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

ในการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารจะต้องทำการพิจารณาแต่ละกิจกรรมอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วประเมินผลออกมาว่ากิจกรรมใดมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด กิจกรรมใดบ้างควรแก้ไข กิจกรรมใดควรพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และกิจกรรมใดบ้างที่สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ขอให้ผู้บริหารพิจารณาและประเมินผลออกมาด้วยความรู้สึกเป็นกลาง ด้วยความสุจริตรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อสร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ให้มีความแข็งแกร่งเกิดขึ้นภายในองค์กรอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในลำดับต่อไป

### ประเด็นอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายใน (Other Issues in Internal Analysis)

การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินข้อดีและข้อเสียขององค์กรโดยการวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

- 1) การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)
- 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

- 3) ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม
- 4) ความถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimacy) สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม
- 5) ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation) สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม

**การทำคาร์เปรียบเทียบ (Making Meaningful Comparisons)**

(Value Chain) กำหนดค่าในแง่ต้นทุนและผลประโยชน์ที่คาดหวังไว้

เราได้อ่านเรื่องการวิเคราะห์หลายสัมพันธ์แห่งคุณค่าและการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายในองค์กรแล้ว อย่างไรก็ตามการประเมินของผู้บริหารอาจเกิดขึ้นภายใต้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนตัวของคุณค่า ดังนั้นผลให้ควรเปรียบเทียบขนาดมาตรฐานไป วิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารลดความรู้สึกส่วนตัวลงและนำไปใช้ในการเปรียบเทียบที่เป็นกลางก็คือ

- 1) ทำการเปรียบเทียบผลการทำงานในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน เช่น การเปรียบเทียบผลงานของไตรมาสที่ 1 ในปีปัจจุบันกับผลงานไตรมาสที่ 1 ในปีที่ผ่านมา เป็นต้น
- 2) ทำการเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานอุตสาหกรรม และคู่แข่งร่วมรายสำคัญ
- 3) ทำการประเมินว่า องค์กรได้ดำเนินการโดยคำนึงถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ผู้บริหารอาจใช้กฎแห่งการลองผิดลองถูก (Rule of Thumb) จากความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือคำแนะนำของที่ปรึกษาหรือผู้ออกปรึกษา (ที่ปรึกษา) มาใช้เพื่อพิจารณาผลการทำงานในปัจจุบันและระดับผลการทำงานที่คาดหวังในอนาคตมาประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบด้วยก็ได้

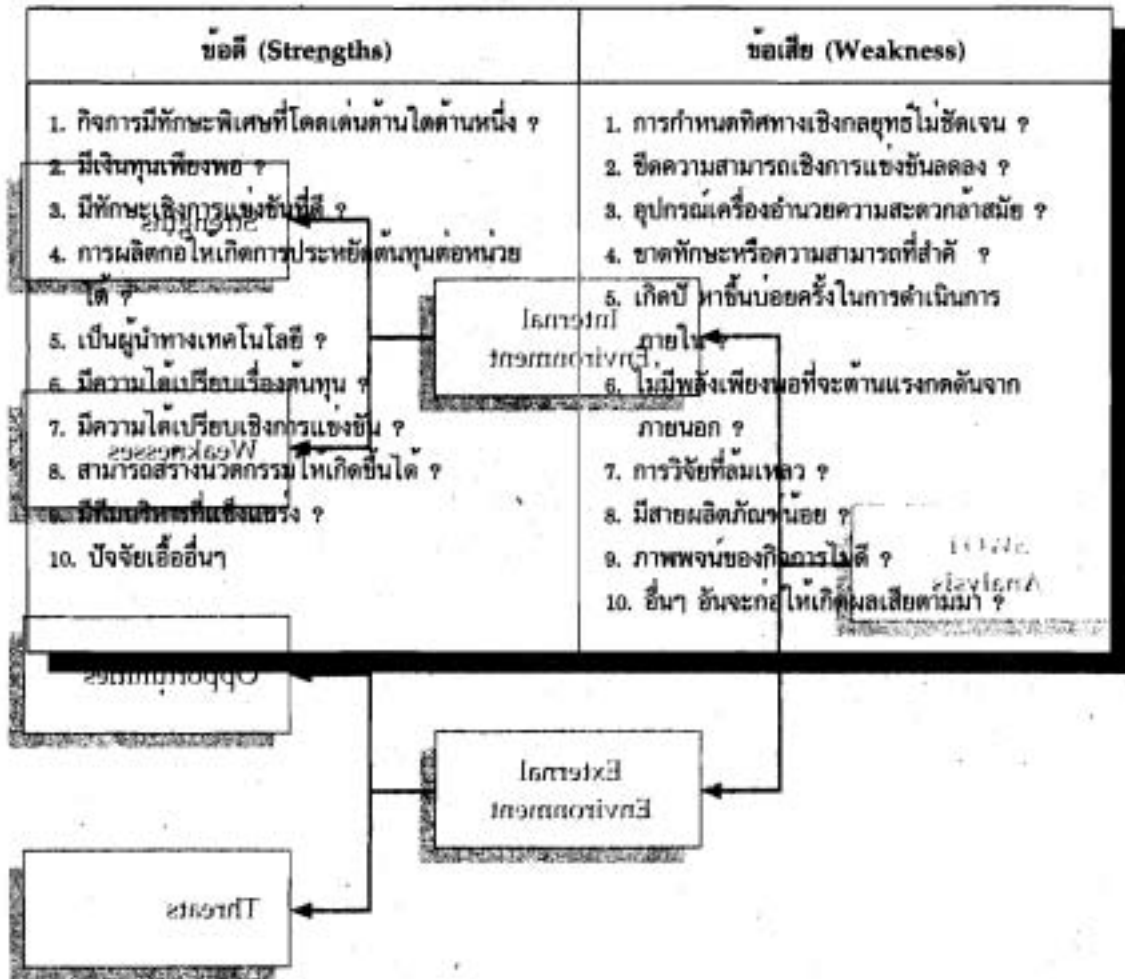
การประเมินผล (Evaluation) (สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม

และควรที่จะมีผลต่อการประเมินผลในแง่ของต้นทุนและผลประโยชน์ที่คาดหวังไว้

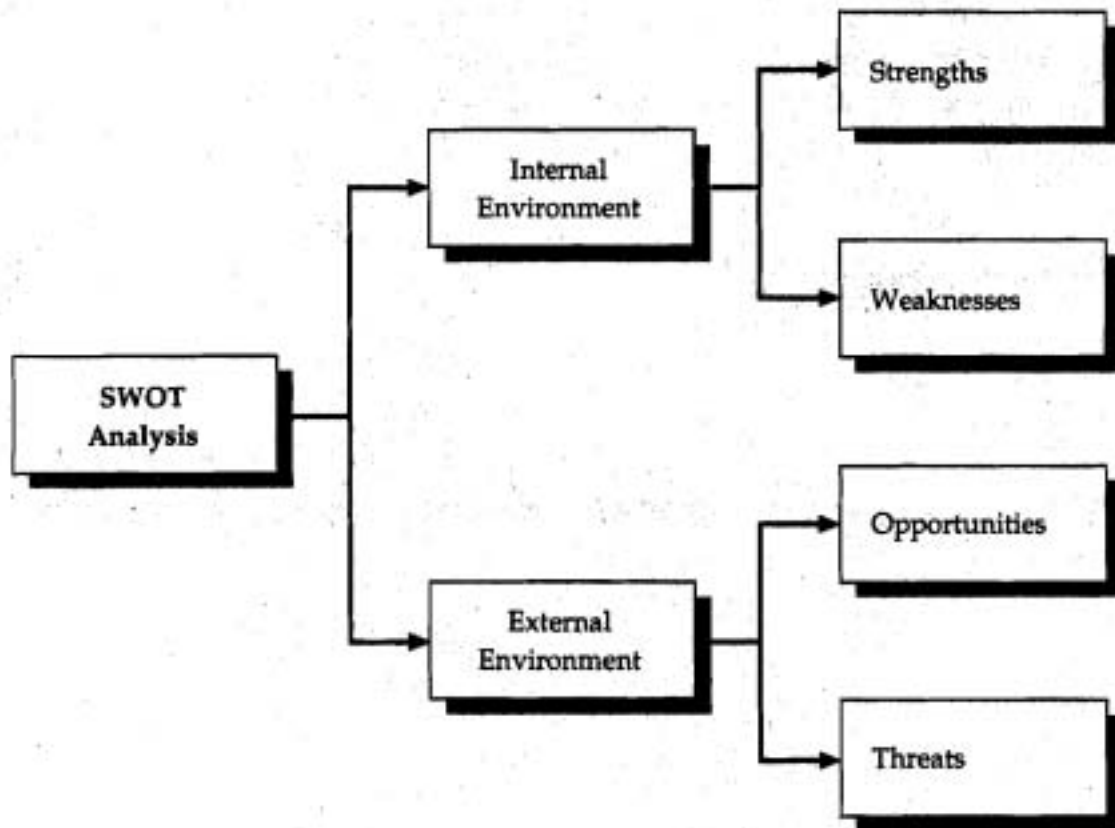
การประเมินผล (Evaluation) (สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม

การประเมินผล (Evaluation) (สกค. ๑๒๖) และปริญญาตรี สาขา ม

ตารางที่ ๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : บ่งบอกถึงข้อดีและข้อเสียขององค์กร (รูเรา)



รูปที่ ๕.๑ กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และภายนอก (External Environment) ขององค์กร



รูปที่ 5.4 การวิเคราะห์เพื่อรู้เขารู้เรา (SWOT Analysis)