

บทที่ 9

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

(Functional Level Strategy)

ในบทที่ผ่านมาเราได้พิจารณาถึงความสำคัญของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเราเชื่อว่าจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร หากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติงานในระดับหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในทุกแผนกงานแล้วก่อให้เกิดสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ขึ้นภายในองค์กร การสร้างกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) นั้นจะต้องสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรมีความสามารถในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า (Customer Value) ได้มากน้อยเพียงใด เช่นนี้ต่างหากจึงจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่แข็งแกร่งและมีศักยภาพ

ในบทนี้ขอแยกพิจารณาออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 จะพิจารณาว่าทุกแผนกภายในองค์กรมีบทบาทและวิธีการในการเสริมสร้างให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าได้อย่างไร

ส่วนที่ 2 จะพิจารณาถึงความจำเป็นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย

ส่วนสุดท้าย จะพิจารณาถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายต่างๆ 6 ฝ่าย คือ

- ◎ การตลาด (Marketing)
- ◎ การผลิต (Operations)
- ◎ การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development)
- ◎ การบัญชี (Accounting)
- ◎ การจัดซื้อ (Purchasing) และ
- ◎ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Strategic Management at the Functional level)

ผู้บริหารระดับสูงได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานทุกระดับภายในองค์กร ในอดีตการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้น้อยมากในระดับหน้าที่ (Functions) แต่ในปัจจุบันนิยมนำมาใช้ในทุกระดับ ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการคือ

ประการแรก ฝ่ายต่างๆ ในระดับหน้าที่มีการดำเนินงานคล้ายคลึงกับระดับธุรกิจ เช่น มีลูกค้าและซัพพลายเออร์ ซึ่งในที่นี้หมายความว่า แต่ละฝ่ายจะต้องทำหน้าที่เป็นซัพพลายเออร์ (Suppliers) และเป็นลูกค้า (Customer) ที่ดีต่อกัน โดยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประการที่สอง ในยุคปัจจุบัน องค์กรได้เปลี่ยนโครงสร้างมาเป็นลักษณะที่แบนราบ (Flatter) ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีจำนวนลดน้อยลง โอกาสในการที่จะนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในระดับล่างจึงมีมากขึ้น เครื่องมือ เทคนิค หรือวิธีการ และมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเวลาปัจจุบันถือว่ามีความจำเป็นสูงมากในการบริหารงานระดับหน้าที่

หน่วยงานระดับหน้าที่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (All Functions can Create Customer Value)

สำหรับการดำเนินงานในระดับธุรกิจนั้น การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership) และการตอบสนองที่รวดเร็วและการบริการที่ดีเยี่ยม (Quick Response) ถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ส่วนการดำเนินงานในระดับหน้าที่ของแต่ละแผนกงาน (Individual Functions) นั้น การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าสามารถกระทำได้โดยทำให้ :-

- 1) ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง (High Quality)
- 2) ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Great Efficiency)

3) มีการส่งมอบที่รวดเร็ว (Rapid Delivery)

ในระดับหน้าที่นี้ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเร็วในการส่งมอบของแต่ละแผนกย่อมแตกต่างกันออกไป เช่น ประสิทธิภาพของฝ่ายโฆษณาย่อมมีความแตกต่างกันอย่างมากกับประสิทธิภาพของฝ่ายผลิตสินค้า ดังนั้นภายในองค์กรเดียวกันทุกฝ่ายจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน นำประสิทธิภาพของแต่ละฝ่ายมารวมกันและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อศักยภาพโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้เพราะการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

ในตารางที่ 9.1 เป็นตัวอย่างของการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าของฝ่ายต่างๆ

การประสานงานของทุกฝ่าย : ในฐานะผู้ให้และผู้รับ (Every Function is a Supplier as well as a Customer)

หากพิจารณาให้ลึกซึ้งโดยละเอียดแล้ว ทุกๆ ฝ่ายภายในองค์กรเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ (Supplier-customer) ในขณะเดียวกันการประสานงานกันในฐานะผู้ให้และผู้รับของฝ่ายต่างๆ ย่อมก่อให้เกิดสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ขึ้นภายในองค์กรอันจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการสร้างคุณค่าและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (To Create Customer Value and Satisfaction)

โดยทั่วไปแล้วการทำงานของแต่ละฝ่ายหรือแผนกงาน (Function or Department) เกิดขึ้นจากการรับเอาปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากผู้ให้ (Suppliers) แล้วนำมาใช้ในการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการของแผนกงานนั้นๆ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการจึงนำผลงาน (Outputs) ไปให้แก่ผู้รับ (Customers)

ภายในองค์กรใดๆ ก็ตาม สามารถแยกผู้ให้และผู้รับออกได้ดังนี้คือ

- 1) ผู้ให้ภายในและผู้ให้ภายนอก (Internal Suppliers and External Suppliers)
- 2) ผู้รับภายในและผู้รับภายนอก (Internal Customers and External Customers)

ตารางที่ 9.1 ตัวอย่างของคุณภาพ ประสิทธิภาพและการส่งมอบของฝ่ายต่างๆ

	คุณภาพ (Quality)	ประสิทธิภาพ (Efficiency)	การส่งมอบ (Delivery)
การตลาด (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ทำการประเมินระดับความชอบในตัวสินค้าได้อย่างแม่นยำแล้วนำเสนอให้แก่วิจัยและพัฒนา (R&D) 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ทำการโฆษณาสู่กลุ่มเป้าหมายโดยใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ค้นหาและตอบสนองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคในตลาด
การผลิต (Operations)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ทำการผลิตสินค้าอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสมกับการออกแบบทางวิศวกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ได้รับผลผลิตสูงโดยการลดปริมาณของเสียและลดการทำงานซ้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ การผลิตมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับกระบวนการผลิตได้ตามปริมาณที่ต้องการ
การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ทดสอบแนวคิดก่อนการทดลองผลิตซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ดำเนินการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นอย่างรวดเร็วในกระบวนการผลิต
การบัญชี (Accounting)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ให้บริการด้านข้อมูลทางการเงินแก่ผู้บริหารของฝ่ายอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ทำการรวบรวมข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บ 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ ให้บริการข้อมูลทางการเงินได้ทุกเวลาที่ผู้บริหารต้องการ

ตารางที่ 9.1 (ต่อ)

	คุณภาพ (Quality)	ประสิทธิภาพ (Efficiency)	การส่งมอบ (Delivery)
การจัดซื้อ (Purchasing)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ทำการเลือกแหล่งขายที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีชื่อเสียงและมีฐานะทางการเงินดี 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ยอมรับได้ในราคาที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ○ สามารถนำสินค้าเข้ามาได้ตามตารางการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ให้มีสินค้าค้างสต็อกมากเกินไปและไม่ให้สินค้าขาดมือ
การพนักงาน (Personnel)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ทำการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ลดอัตราการเข้าออกงานและลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการจ้างงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ในภาวะที่เศรษฐกิจกำลังเจริญเติบโตหรือขยายตัว สามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้แก่องค์การได้อย่างเพียงพอและฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

□ ผู้ให้ภายในและผู้ให้ภายนอก (Internal Suppliers and External Suppliers)

ผู้ให้ภายใน ในที่นี้หมายถึง แผนกงานต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน มีการประสานงานกันหรือมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในเรื่องข้อมูลข่าวสาร เทคนิคและวิธีการอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงาน ดังนั้นแผนกต่างๆ ที่เป็นผู้ให้สิ่งจำเป็นเหล่านี้เราเรียกว่าผู้ให้ภายใน (Internal suppliers)

ส่วนผู้ให้ภายนอก ในที่นี้หมายถึง องค์กรภายนอกซึ่งให้การสนับสนุนเรื่องปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ธุรกิจของเราต้องการ ปัจจัยนำเข้าในที่นี้อาจหมายถึง สิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อไปนี้

- วัตถุดิบ (Raw Materials) หรือ

- ◎ ชิ้นส่วนประกอบ (Spare-parts) หรือ
 - ◎ สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)
- ปัจจัยนำเข้าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องการนำเข้าสู่กระบวนการ เพื่อ
- ◎ การแปรสภาพ (Conversion or Transformation) หรือ
 - ◎ การประกอบกันเข้าเป็นสินค้า (Assembly-Line) หรือ
 - ◎ การขายต่อให้แก่ลูกค้า (Selling)

บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การภายนอกที่ให้ปัจจัยนำเข้าที่กล่าวมาแล้วนี้เราเรียกว่า ผู้ให้ภายนอก (External Suppliers)

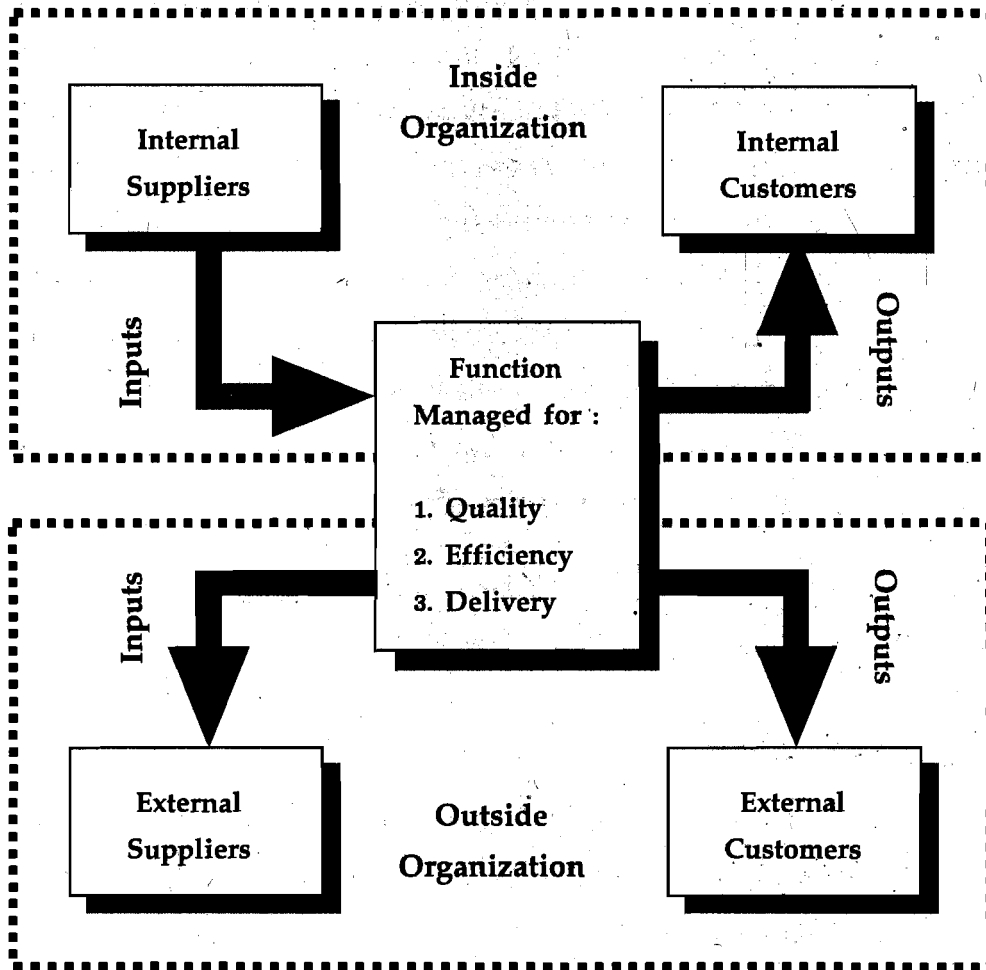
□ **ผู้รับภายในและผู้รับภายนอก (Internal Customers and External Customers)**

ผู้รับภายใน ในที่นี้หมายถึง แผนกงานต่าง ๆ ที่รับการสนับสนุนจากแผนกงานอื่นภายในองค์การเดียวกันในด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ ด้านเทคนิควิธีการหรือวิทยาการใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงระบบการทำงาน ต่อการปรับเปลี่ยนหรือเลือกวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ตลอดจนการรับช่วงในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการที่ต่อเนื่องกัน ผู้รับชนิดนี้เราเรียกว่าผู้รับภายใน (Internal Customers)

ส่วนผู้รับภายนอก ในที่นี้หมายถึง บุคคล (Individuals) กลุ่มบุคคล (Groups) หรือองค์การ (Organizations) ภายนอกที่มาซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเราไปเพื่อใช้ตามวัตถุประสงค์ของเขา ผู้รับชนิดนี้เราเรียกว่า ผู้รับภายนอก (External Customers)

ภายในองค์การ การปฏิบัติงานของทุกๆ ฝ่ายจะต้องมีการติดต่อสื่อสารประสานงาน เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์ต่อกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกฝ่ายจึงต้องมีทั้งผู้ให้หรือซัพพลายเออร์ทั้งภายในและภายนอก และมีผู้รับหรือลูกค้าทั้งภายในและภายนอกด้วยเช่นกัน เฉพาะการปฏิบัติงานภายในองค์การทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติต่อซัพพลายเออร์ภายในและลูกค้าภายในให้ดีที่สุดเช่นเดียวกับการปฏิบัติต่อซัพพลายเออร์ภายนอกและลูกค้าภายนอก เพราะผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายจะมีผลกระทบต่อทั้งองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ดังนั้นทุกฝ่ายหรือทุกแผนกงานจึงถือได้ว่าเป็นจุดศูนย์กลาง (Center) ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ (Supplier-Customer Center) ในขณะเดียวกันทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักคือ

- ◎ สร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) และสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่ายในองค์กร
- ◎ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ในระยะยาว



รูปที่ 9.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ภายในและผู้ให้ภายนอกกับผู้รับภายในและผู้รับภายนอก

การปรับปรุงคุณค่าเพื่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Continually Improving Customer Value)

ในประเทศญี่ปุ่น มีบริษัทจำนวนมากแสวงหาความเป็นเลิศ โดยทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องชนิดไม่มีการหยุดยั้งและเรียกกระบวนการนี้ว่า “Kaizen”

ปรัชญา Kaizen ของญี่ปุ่นนี้ ยึดเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหลัก ในเรื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหากพูดกันเล่นๆ ก็เป็นเรื่องง่าย แต่การที่จะให้เกิดเป็นผลจริง ในทางปฏิบัติแล้วไม่ใช่เรื่องง่ายเลย จะต้องใช้ความพยายามและความอดทนสูงมากใน การใช้กำลังสติปัญญาคิดค้นเพื่อปรับปรุง ใช้กำลังกาย กำลังใจและการเสียสละทุ่มเทเวลา ในการปฏิบัติงานและคอยพิจารณาเอาใจใส่ดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นให้มี แนวโน้มที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าตลอดเวลา จนกระทั่งมีคำว่า “The Best for the Best” นั่นคือใช้ความพยายามในการกระทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้รับผลงานที่ดีที่สุด

ในเรื่องความพยายามเพื่อให้ผลงานที่ออกมาเป็นผลงานที่ดีที่สุด หรือเป็นผลงาน ที่ดีเยี่ยมนี้ ส่วนใหญ่บริษัทที่ประสบผลสำเร็จทั่วโลก มีความเชื่อว่า ทุกแผนงานภายใน องค์กรจะต้องดีเยี่ยมและโดดเด่นเป็นพิเศษ เมื่อรวมความดีเยี่ยมของทุกแผนกเข้า ด้วยกันแล้วจึงกลายเป็นศักยภาพอันยิ่งใหญ่ขององค์กร ความพยายามที่จะปรับปรุง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว หลายๆ บริษัทได้ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

- 1) Benchmarking
- 2) Experimentation
- 3) Outsourcing

□ Benchmarking

Benchmarking คือการศึกษาเปรียบเทียบและการเรียนรู้ เพื่อนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดมาใช้ ในที่นี้หมายถึง เป็นการศึกษาถึงวิธีการที่บริษัทอื่นนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้ ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อันจะนำไปสู่ศักยภาพทางการแข่งขันของ กิจการ และเป็นการศึกษาเปรียบเทียบแผนกต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกันว่า แผนงาน ไหนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจศึกษาเปรียบเทียบกับแผนงาน ภายในบริษัทเดียวกันหรืออุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างกันได้ เช่นกิจการค้าปลีก

ทำการศึกษาร่วมเทียบกับกิจการปลีกรายอื่นหรือกิจการประกอบรถยนต์ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับกิจการภัตตาคาร เป็นต้น

□ Experimentation

Experimentation เป็นกระบวนการลองผิดลองถูก ซึ่งถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่งสำหรับกระบวนการ Kaizen หรือกระบวนการปรับปรุงชนิดต่อเนื่อง บางสิ่งบางอย่างจำเป็นต้องเพิ่มเติมเข้าไปเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลานั้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ไม่มีกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่สมบูรณ์และเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ การทดลองหรือกระบวนการลองผิดลองถูกที่อยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการจึงเป็นกระบวนการที่จะสร้างสิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น แก้ไขสิ่งผิดให้ถูก เติมสิ่งที่ขาดให้เต็ม ปรับปรุงสิ่งที่เป็นธรรมดาให้เป็นสิ่งที่ดีเยี่ยม การทดลองเกิดขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดที่ยอมรับว่า “ผลการทดลองอาจเป็นได้ทั้งผิดและถูก” หากสามารถรู้ได้ว่าผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ไม่จำเป็นต้องมีการทดลองเกิดขึ้น

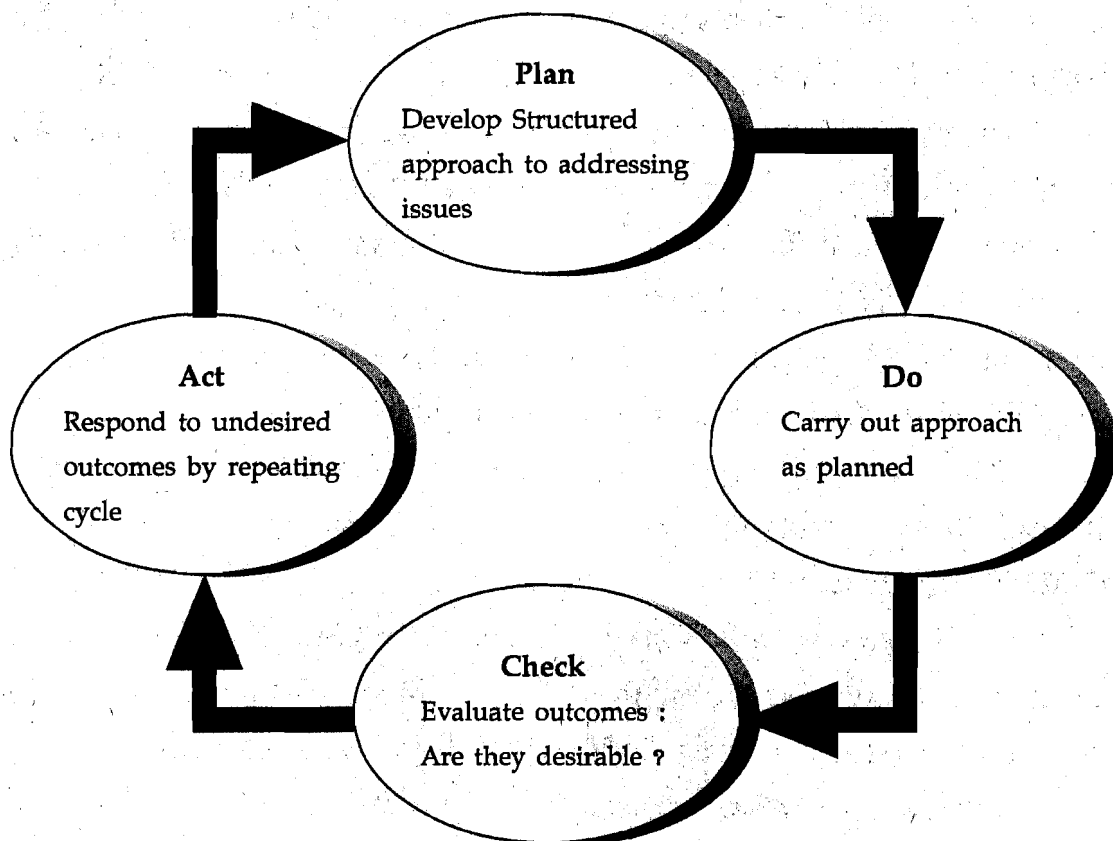
ในความเป็นจริงแล้ว นับว่าเป็นความลำบากอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะให้มีการทดลองเกิดขึ้นและพร้อมทำใจยอมรับความล้มเหลว ในบางครั้งเมื่อเหตุการณ์เป็นเช่นนี้แล้วอาจมีคำถามว่า ทำไมยังต้องมีการทดลองเกิดขึ้นอีก มีเหตุผลหลายประการดังที่กล่าวมาแล้ว พอใช้เป็นคำตอบได้บ้างและอีกประการหนึ่งก็คือ หากไม่มีการทดลองแล้ว การที่จะเอาชนะอุปสรรคสำคัญๆ เป็นเรื่องยากยิ่งเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นต่างสถานการณ์ ต่างเวลา กัน คำตอบหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาย่อมไม่เหมือนเดิม

เมื่อสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นอยู่ในฐานะผู้แพ้สงคราม สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศถูกทำลายโดยสิ้นเชิง รัฐบาลอเมริกันจำเป็นต้องเข้าไปช่วยกู้สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น วงจร PDCA ของ Deming ได้รับการพิจารณาให้นำมาใช้ ทั้งนี้เพราะได้ตระหนักแล้วว่า การกู้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามสิ้นสุดเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ ปัญหานี้ไม่ใช่หน้าที่ของใครคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะที่จะต้องแก้ไข แต่เป็นปัญหาที่คนเป็นจำนวนหลายล้านคนจะต้องเข้ามาช่วยกันรับผิดชอบและหาทางแก้ไขร่วมกัน การทำงานทุกๆ จุด ทุกๆ หน่วยงานย่อยจะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเพื่อแก้ปัญหาส่วนรวมของชาติ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ทุกคนต้องพูดภาษาเดียวกัน ซึ่งหมายถึงการมี

จุดมุ่งหมายเดียวกันนั่นเอง (Common Goal) วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Deming ได้เสนอรูปแบบปรับปรุงงาน 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การวางแผน (Plan)
- 2) การปฏิบัติ (Do)
- 3) การประเมินผลลัพธ์ (Check)
- 4) การปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อ (Act)

เมื่อได้นำวงจร PDCA มาใช้แล้วปรากฏว่า ปัญหาต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ถูกแยกให้เห็นชัดเจนอย่างมีระบบโดยเริ่มต้นที่การกำหนดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ ต่อมาก็ลงมือปฏิบัติจริง และทำการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ท้ายสุดก็มีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่กำหนด แล้วค่อยดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ PDCA จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของปรัชญา Kaizen



รูปที่ 9.2 Deming's PDCA Cycle

□ Outsourcing

ย่อมเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งจะมีความเชี่ยวชาญไปทุก ๆ เรื่อง ในบางหน้าที่ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่ถนัดก็อาจจะตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นแหล่งภายนอกทำหน้าที่นั้น ๆ แทน ซึ่งอาจทำเป็นข้อตกลง หรือสัญญาว่าจ้างระยะยาวก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม

ในอดีตผู้รับจ้างดำเนินการซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร (Outsourcing) ผู้ประกอบการทางธุรกิจมักนิยมจ้างในเรื่องการจัดซื้อวัตถุดิบ (Raw Materials) ชิ้นส่วนประกอบ (Spare-Parts) หรือสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการ ในปัจจุบันนี้ไม่เพียงแต่เรื่องจัดซื้อเท่านั้น หากเป็นเรื่องอื่น ๆ ที่องค์กรมีความจำเป็นต้องดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหันมานิยมใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินการให้ทั้งสิ้น เช่น Westinghouse มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตสินค้าหลายชนิด แต่ได้ค้นพบว่า เรื่องการลำเลียงสินค้าหรือจัดส่งให้กับลูกค้าที่อยู่ในที่ต่าง ๆ หากใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินการด้านขนส่ง (Transportation) ช่วยจัดส่งสินค้าให้ ก็จะได้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษในเรื่องการขนส่ง สามารถประหยัดต้นทุน จัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่าการดำเนินการเอง ดังนั้น เพื่อการนำเสนอคุณค่าที่ดีกว่าให้แก่ลูกค้า Westinghouse จึงคิดว่าน่าจะเป็นการฉลาดกว่าหากบริษัทจะทำการตกลงทำสัญญาระยะยาวให้แหล่งภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดส่งสินค้าของบริษัทให้แก่ลูกค้าแทน

ในบริษัทหนึ่ง ๆ อาจให้แหล่งภายนอกเป็นผู้ดำเนินการด้านต่าง ๆ (Functions) แทนตนได้โดยการตกลงทำสัญญาดำเนินการตามระยะเวลาที่เห็นเหมาะสม ในปัจจุบัน Virtual Organization (องค์กรเสมือน) อาจมีพนักงานเพียงไม่กี่คน แต่สามารถดำเนินการทุก ๆ ด้านได้ครบวงจรโดยการว่าจ้างให้แหล่งภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินการด้านต่าง ๆ แทน

การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ที่สำคัญ 6 หน้าที่ (Strategic Developments in Six Critical Functions)

หากพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากความพยายามในการปรับปรุงคุณค่าสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เราอาจพิจารณาโดยมุ่งประเด็นไปที่หน้าที่หลักๆ ดังต่อไปนี้ :-

- 1) การตลาด (Marketing)
- 2) การผลิต (Operations)
- 3) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
- 4) การบัญชี (Accounting)
- 5) การจัดซื้อ (Purchasing) และ
- 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การวิเคราะห์หน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ จะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงานในระดับหน้าที่ (Functional-Level Management) ที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

□ การตลาด : การปรับตัวสู่ยุคแห่งความหลากหลาย (Marketing : Adapting to the "Age of Diversity")

เมื่อ 2 - 3 ทศวรรษที่ผ่านมาการผลิตสินค้าหรือบริการมุ่งสู่ตลาดมวลชน (Mass Market) เป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้ประกอบการถือว่าตลาดที่มีฐานลูกค้าใหญ่ที่สุดคือตลาดมวลชน และก็คาดกันว่าตลาดนี้จะนำผลกำไรมาสู่กิจการได้มากที่สุด ในปัจจุบันตลาดมวลชนได้แยกย่อยออกเป็นส่วนย่อยเล็กๆ มากมาย ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคที่เกิดขึ้นจากลัทธิปัจเจกชนนิยม (Individualism) ประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมามี เราสามารถสังเกตเห็นได้จากความหลากหลายของสินค้าอุปโภคบริโภคบางชนิด เช่น สบู่ ยาสีฟัน นิตยสารเฉพาะกลุ่ม หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ผู้บริโภคมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการเช่นนี้เป็นการสร้างยุคแห่งความหลากหลายให้เกิดขึ้นในสังคม (Age of Diversity) เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วย่อมมีผลกระทบต่อการสร้างและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาด ผู้ประกอบการทางธุรกิจก็ยินดีที่จะลงทุนเพื่อ

ตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านและนำเสนอสินค้าหรือบริการให้แก่ตลาดเฉพาะนั้นๆ (A narrow Market Niche) ตัวอย่างเช่น McGraw-Hill ซึ่งเป็นบริษัท ผู้ผลิตตำราเรียน ได้ทำการบุกเบิกและใช้ความพยายามในการที่จะตอบสนองลูกค้าในเรื่องตำราเรียน (Textbooks) คณะวิชาในมหาวิทยาลัยต่างๆ สามารถที่จะสั่งตำราในสาขาที่ต้องการได้ โดยสามารถระบุชื่อตำรา ครั้งที่พิมพ์ ปีที่พิมพ์ได้ ด้วยระบบการผลิตที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็นตัวสนับสนุนสามารถทำให้ร้านหนังสือ (Bookstores) ได้รับหนังสือที่ต้องการภายในระยะเวลาที่รวดเร็วมากเป็นต้น

ในยุคแห่งความหลากหลายนี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อกิจกรรมต่างๆ ของฝ่ายตลาดเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่จะมีผลกระทบต่อทุกฝ่ายในองค์กรเพียงแต่ฝ่ายการตลาดจะต้องใช้ความระมัดระวังและเพิ่มความพยายามให้สูงมากขึ้นในการพิจารณาเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยพิจารณาถึงความ แตกต่างในด้าน

- ◎ ประเภทลูกค้า (Customer Types)
- ◎ ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Product Niches)
- ◎ การบริการลูกค้า (Customer Services)
- ◎ อื่นๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะองค์กรธุรกิจจะนำเอาวิธีการใดมาใช้ปฏิบัติก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญก็คือเพื่อให้กิจการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ดีที่สุดนั่นเอง

ด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ผู้บริหารไม่อาจคาดหวังได้ว่า ทุกฝ่ายในองค์กรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างดีเยี่ยมเสมอตลอดเวลา เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) อาจแนะนำหรือชี้แนะในเรื่องเทคโนโลยีแก่ฝ่ายผลิตสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายส่งสินค้าอาจค้นพบและแนะนำพฤติกรรมการซื้อสินค้าของลูกค้าให้แก่ฝ่ายการตลาดก็ได้ เป็นต้น

ในปัจจุบัน ลูกค้ามีทางเลือกมากมายในการตัดสินใจซื้อสินค้า สำหรับผู้ประกอบการแล้ว ความสามารถในการปรับกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นถือว่ามี ความสำคัญสูงมาก และเป็นวิธีการที่จะผลิตสินค้าให้ออกมาตรงกับความต้องการส่วนบุคคลของลูกค้าแต่ละราย ในวงการด้านการตลาด การทุ่มโฆษณาโดยมุ่งเป้าหมายสู่กลุ่มลูกค้ามวลชน ในปัจจุบันอาจเป็นความเสี่ยงสูงและเป็นอันตรายต่องบประมาณรายจ่าย ทั้งนี้ ความถี่ในการโฆษณาอาจกลายเป็นสิ่งก่อความรำคาญให้แก่ลูกค้าและอาจทำให้ลูกค้าไม่รับรู้ถึงความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์

□ การผลิต : หน้าที่ไม่ใช่เพียงการผลิตสินค้า (Operations : More than just making Products)

การผลิตจะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ หากสามารถปรับกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าได้

ในอดีตที่ผ่านมา ฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพของการผลิต โดยวัดประสิทธิภาพจากปริมาณของเสียที่เกิดจากกระบวนการการผลิต หากมีปริมาณของเสียมาก ประสิทธิภาพก็มีน้อย ในทางกลับกัน หากปริมาณของเสียน้อย ประสิทธิภาพก็เพิ่มขึ้นตามการลดลงของปริมาณของเสีย (At Zero Level) ผู้บริหารจึงไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็นอันดับแรก แต่กลับไปให้ความสนใจในเรื่องวิธีการผลิตที่จะให้ได้สินค้าปริมาณมากที่สุด ทำให้สินค้ามีต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ประสิทธิภาพในการผลิตเกิดจากความชำนาญในการผลิตสินค้าเฉพาะอย่าง กระบวนการผลิตเช่นนี้จะขาดความยืดหยุ่น ทำให้กิจการไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนไปทำการผลิตสินค้าชนิดหรือรูปแบบอื่นได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

Henry Ford ได้พูดไว้ว่า “ลูกค้าสามารถเลือกสีรถที่เขาต้องการได้ トラบใดที่เขาต้องการสีดำ” หรือ “ลูกค้าจะต้องการสีอะไรก็ได้ แต่เรามีสีดำให้” ความคิดนี้มุ่งเน้นประสิทธิภาพเป็นหลัก เพราะวาร์ถยนต์สีดำดูซับซ้อนความร้อนได้เร็ว แห้งเร็ว และต้นทุนการผลิตถูกกว่ารถยนต์สีอื่นๆ

ในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจที่มุ่งหวังความสำเร็จจะต้องตระหนักว่า ฝ่ายผลิตจะต้องรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่เพียงการผลิตที่มีประสิทธิภาพอย่างเดียว องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ค้นพบว่าการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ต้นทุนต่ำได้ ผลอันยิ่งใหญ่ที่ตามมาคือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ในการสร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากจะใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ 3 กลยุทธ์คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality) การส่งมอบหรือโอนกรรมสิทธิ์ตัวผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วและทันเวลา (Delivery) และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของแผนกต่างๆ (Efficiency) แล้วยังรวมถึง

- 1) กระบวนการควบคุมทางสถิติ (Statistical Process Control : SPC)
- 2) การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control : Just-in-Time)

3) ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing Systems : FMS)

■ กระบวนการควบคุมทางสถิติ (Statistical Process Control : SPC)

กระบวนการควบคุมทางสถิติ (SPC) คือกระบวนการบริหารงานที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงปริมาณ โดยตั้งวัตถุประสงค์เบื้องต้นไว้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดอย่างถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการผลิตเป็นไปตามโปรแกรมที่กำหนดอย่างมีระบบและผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง และยิ่งไปกว่านั้น ในระบบการควบคุมคุณภาพโดยใช้ข้อมูลทางสถิตินี้ จะต้องสามารถช่วยกระบวนการผลิตให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดย

- ◎ สามารถลดการทำงานซ้ำ (Decreased Rework)
- ◎ สามารถลดปริมาณของเสียจากการผลิตได้ (Decreased Scrap)
- ◎ สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการรับประกัน (Decreased Warranty Expenses)

การประมาณการ การพยากรณ์ หรือการคาดการณ์ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับการวางแผนเพื่อการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ (Effective Delivery) หากกระบวนการผลิตไม่สามารถที่จะควบคุมปริมาณสินค้าให้ออกมาตามจำนวนที่ต้องการได้ ก็เป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับการปรับความสมดุลให้เกิดระหว่าง Demand กับ Supply ภายในตลาด การปรับสมดุลในตลาดดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามสูงมาก บางครั้งก็เรียกว่า "Just-in-Case" ซึ่งการที่จะให้มีปริมาณสินค้าที่เพียงพอและการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพได้จะเกิดต้นทุนสูงมากสำหรับกิจการ ดังนั้น การมีระบบการควบคุมที่ดีจึงเป็นความต้องการเบื้องต้นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

■ การควบคุมสินค้าคงคลังและการส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพ (Inventory Control : Just-in-Time : JIT)

Just-in-Time เป็นกระบวนการที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการลดต้นทุนการถือครองสินค้า (Carrying Inventory) ในขณะเดียวกันก็ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการส่งมอบและโอนกรรมสิทธิ์ตัวสินค้าด้วย หากปริมาณสินค้าคงคลังมีมากเกินไปจนความจำเป็นมักก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ อีกมากมายตามมา ดังนั้น การผลิตสินค้าตามระบบ Just-in-Time จึงหมายความว่า เป็นกระบวนการที่ใช้ความพยายามเพื่อให้มีปริมาณสินค้าคงคลังเหลืออยู่น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นใช้และเพื่อให้สะดวกหรือง่ายต่อการ

ตรวจสอบจำนวน ส่วนการปรับปรุงระบบการส่งมอบก็เพื่อให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้รับสินค้า บริการหรือสิ่งที่ต้องการอื่นๆ ทันท่วงทีความต้องการโดยปรับปรุงเวลาการส่งมอบให้มีระยะเวลาน้อยที่สุด สั้นที่สุด ถึงมือลูกค้ารวดเร็วที่สุด โดยไม่ก่อให้เกิดต้นทุนในการถือครองสินค้า (Carrying costs) หรือให้เกิดน้อยที่สุด

■ ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing System : FMS)

ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (FMS) ในที่นี้หมายถึง องค์กรที่มีระบบการผลิตที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยให้เกิดคุณภาพที่ได้มาตรฐาน สามารถยืดหยุ่นได้ ไม่เจาะจงเฉพาะการผลิตสินค้าเพียงบางตัวเท่านั้น ระบบนี้ออกแบบมาเพื่อปรับการผลิตให้สามารถเพิ่มลดปริมาณสินค้าตามความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ที่ได้กล่าวมานี้ FMS ยังสามารถที่ลดต้นทุนด้านแรงงานได้ในระยะยาว และสามารถเพิ่มผลลัพธ์จากการผลิตให้มากขึ้นด้วย

ในประเทศญี่ปุ่น ระบบ FMS ทำให้ผู้บริหารขององค์กรทางธุรกิจหลายแห่งประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในปัจจุบันกลายเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นเรื่องที่สะดวกมากสำหรับการปรับระบบการผลิตจากสินค้าตัวหนึ่งไปสู่การผลิตสินค้าอีกตัวหนึ่งซึ่งใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีก็แล้วเสร็จ แต่ถ้าหากไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ระบบมีความยืดหยุ่นในการผลิตไวล่วงหน้า การที่จะเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าตัวหนึ่งไปผลิตสินค้าตัวอื่นจะต้องเสียเวลาหลายชั่วโมง และอีกประการหนึ่งเครื่องจักรอัตโนมัติที่ถูกรควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ในระบบ FMS นี้มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มคุณภาพให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์ได้โดยการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการดำเนินงานต่างๆ เช่น SPC, JIT และ FMS หน้าที่ของฝ่ายผลิตไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทที่สำคัญหลายประการที่มีผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

□ การวิจัยและการพัฒนา : การผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อศักยภาพเชิงการแข่งขัน (Research and Development : Integrating Technology for Greater Competitiveness)

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของมนุษย์อย่างมาก ประมาณกันกว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของสิ่งของเครื่องใช้ต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมเทคนิค

และวิธีการใช้ จึงจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้า เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในทุก ๆ ด้าน ทำให้ผู้บริหารของทุกองค์การต้องตื่นตัวอยู่เสมอกับวิธีการดำเนินงานและวิธีการบริหารงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อภาวะการแข่งขันและความสำเร็จทางธุรกิจ

เมื่อก้าวถึงเทคโนโลยี หากมองภาพรวมของการพัฒนาในหลายด้านพร้อม ๆ กัน เราเรียกว่า “ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Advances)” แต่หากเป็นการพัฒนาเฉพาะเรื่องเทคโนโลยีแล้วเราเรียกว่า “ความก้าวหน้าทางวิศวกรรม (Engineering Advances)” สำหรับเรื่องความก้าวหน้าทางวิศวกรรมนี้ ไม่ได้จำกัดอยู่ในเฉพาะเรื่องการผลิตปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่อาจรวมไปถึงการปรับปรุงคุณภาพการผลิตทั้งกระบวนการ การปรับปรุงระบบซ่อมบำรุงให้ง่ายและสะดวกสบาย การเปลี่ยนถ่ายชิ้นส่วนประกอบที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การทำให้ต้นทุนสินค้าลดลงและสามารถผสมผสานความก้าวหน้าและทันสมัย ทางเทคโนโลยีหลายๆ ด้านเข้าด้วยกันเพื่อสร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันให้กับองค์การ

□ **การบัญชี : ในฐานะผู้ให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Accounting : Better Information for Strategic Management)**

ในเรื่องการบัญชีนี้อาจแยกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

◎ การบัญชีทางการเงิน (Financial Accounting)

◎ การบัญชีบริหาร (Managerial Accounting)

การบัญชีทางการเงินโดยทั่วไปมักมุ่งเน้นเรื่องการควบคุมโดยใช้หลักฐานทางการเงินโดยยึดหลักกฎหมายภาษีเป็นสำคัญ ส่วนการบัญชีเพื่อการบริหาร มักเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่น มีการนำข้อมูลมาใช้เพื่อการตัดสินใจในทางปฏิบัติ ปัจจุบันข้อมูลที่ได้จากการบัญชีเพื่อการบริหารได้กลายเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ต้องพิจารณาก่อนการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่างๆ

ธุรกิจยุคปัจจุบัน ระบบการบัญชีเพื่อการบริหารได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรม เนื่องจากในอดีตข้อมูลทางการบัญชีส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับภาคการผลิต (Manufacturing) และเป็นเรื่องต้นทุนที่เกิดจากค่าแรงทางตรง ค่าวัสดุอื่นๆ (Overhead Costs) เป็นค่าใช้จ่ายส่วนน้อย แต่ในปัจจุบันข้อมูลทางการบัญชีเกี่ยวข้องกับ

กับภาคบริการ (Services) มีมากกว่า 75 เปอร์เซ็นต์ ส่วนค่าใช้จ่ายภาคการผลิตมีประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์หรือน้อยกว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับการดำเนินการทางธุรกิจเช่นนี้แล้วก็เป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องมีการปรับปรุงระบบการบัญชีภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีบ่อยครั้งที่พบว่า เกิดความล้มเหลวในการดำเนินการทางธุรกิจ อันเนื่องมาจากการได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดทางการบัญชีเพื่อการบริหาร

□ ฝ่ายจัดซื้อ : ต่อการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ขาย (Purchasing : Toward Partnerships with Vendors)

การที่ต้นทุนของสินค้าหรือวัตถุดิบที่หน่วยงานจัดซื้อจะมีมูลค่าสูงกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ของราคาสินค้าที่ขายไป นั้นเป็นสัญญาณบอกว่าต้นทุนการได้มาซึ่งสินค้าหรือวัตถุดิบสูงกว่าปกติ ต้นทุนที่องค์กรจ่ายเพื่อกิจกรรมดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งหากสามารถปรับลดได้องค์กรควรรีบหาวิธีการใหม่เพื่อการปรับลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว

ในอดีตการจัดซื้อมักมุ่งเน้นเรื่องการให้มีแหล่งขายจำนวนมากและทำการซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบหรือสินค้าด้วยวิธีการประมูลราคา ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้มักกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ขาย ปัจจุบันสัมพันธภาพระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายถือว่ามีความสำคัญยิ่ง ฝ่ายจัดซื้อจึงมักมุ่งเน้นให้มีการคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุดไว้เพียงจำนวนน้อยรายมากกว่าการให้มีผู้ขายจำนวนมากแล้วซื้อขายโดยการประมูลราคากัน ฝ่ายจัดซื้อจะทำการประเมินผู้ขายโดยยึดเรื่องความน่าเชื่อถือและศักยภาพด้าน

◎ คุณภาพสินค้า ชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ (Quality)

◎ ประสิทธิภาพของการส่งมอบ (Delivery)

◎ การส่งมอบที่ทันเวลา (Timing)

การเข้าไปเป็นหุ้นส่วนกับผู้ขายที่มีคุณภาพสมบัติดังกล่าวจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมายตามที่กล่าวข้างต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : การสร้างขีดความสามารถขององค์การ (Human Resource Management : Building Organizational Capabilities)

เมื่อประมาณ 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมากมาย ในอดีตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องการจัดจ้างแรงงานที่จำเป็นต่อการใช้งานภายในองค์การ และใช้ความพยายามในการเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานให้นายจ้างจ่ายค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างทั้งที่เป็นเป็นค่าจ้าง (Wages) เงินเดือน (Salaries) และผลประโยชน์ที่เป็นสวัสดิการอื่นๆ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จากการที่นายจ้างมีทัศนคติต่อลูกจ้างในทำนองนี้จนทำให้มีการสะท้อนทัศนคติของสังคมในขณะนั้นออกมาในรูปของคำกล่าว เช่น

๑ “Check your brain at the door” หรือ

๒ “We hired you for your muscle, not your mind”

ในยุคนั้น บุคลากรถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตเท่านั้น แต่ ณ เวลาปัจจุบันบุคลากรคือที่มาแห่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในทุกวงการ คำว่า “นายจ้าง” กับ “ลูกจ้าง” น่าจะเปลี่ยนมาเป็นคำว่า “ผู้ประกอบการ” กับ “พนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน” จึงจะเหมาะสมกว่า

จากการเปรียบเทียบแนวคิดเดิมกับแนวคิดปัจจุบันจะเห็นได้ชัดเจนว่า องค์การธุรกิจในปัจจุบันจะต้องเน้นความสำคัญมาที่บุคลากร เพราะในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารที่มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำรงชีวิตเช่นเวลานี้ บุคลากรที่มีศักยภาพที่เหนือกว่าเท่านั้นจึงสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ทั้งในเวทีการค้าภายในประเทศและเวทีการค้าโลก

ตารางที่ 9.2 การเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตกับปัจจุบัน
(Traditional and Emerging Ideas of Human Resource Management)

แนวคิดในอดีต (Traditional Ideas)	แนวคิดในปัจจุบัน (Emerging Ideas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นทักษะทางกาย 2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ 3. ชอบเขตการฝึกอบรมจำกัดเฉพาะเรื่องและมีขึ้นเป็นครั้งคราว 4. เน้นเรื่องผลลัพธ์จากการดำเนินงาน 5. มุ่งเน้นปริมาณการผลิต 6. มุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล 7. มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ เฉพาะงานใดงานหนึ่งเป็นพิเศษ 8. เรื่องแรงงานถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น 9. ผู้บริหารคาดหวังต่อพฤติกรรมของพนักงานในทิศทางที่สามารถพยากรณ์ได้หรือพฤติกรรมซ้ำๆ แบบเดิม 10. พนักงานได้รับความสะดวกสบายอยู่กับการมีเสถียรภาพวิถีชีวิตแบบเดิมๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นทักษะทุกด้านที่สามารถช่วยสนับสนุนองค์การได้ 2. ยอมรับความรับผิดชอบในการตัดสินใจ 3. ชอบเขตการฝึกอบรมเปิดกว้างและมีมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง 4. เน้นที่กระบวนการและวิธีการดำเนินงาน 5. มุ่งเน้นสร้างคุณค่าโดยรวมให้แก่ลูกค้า 6. มุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานแบบเป็นทีมและการประสานงานทั้งองค์การ 7. มุ่งเน้นการผสมผสานระหว่างความเชี่ยวชาญของแผนกต่างๆ ในองค์การ 8. เรื่องแรงงานถือว่าเป็นการลงทุนอย่างสำคัญ ยิ่ง 9. ผู้บริหารคาดหวังต่อพฤติกรรมของพนักงานในทิศทางที่สร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ 10. พนักงานจะต้องอดทนต่อความไม่ชัดเจนของสิ่งต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา