

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าในเขตจังหวัดลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยรายละเอียดของการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
 - 1.1 ประวัติของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
 - 1.2 การบริหารงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
 - 1.3 การบริหารงานของผู้แทนจำหน่าย
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ
 - 2.1 ความหมายของความสำเร็จ
 - 2.2 การวัดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ
 - 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ
 - 2.4 ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร
 - 2.5 ลักษณะของความสำเร็จ
 - 2.6 ความสำเร็จของผู้ประกอบการ
 - 2.7 กลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ
 - 2.8 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร
3. แนวความคิดและทฤษฎีการบริหาร
 - 3.1 ความหมายของการบริหาร
 - 3.2 ลักษณะและความสำคัญของการบริหาร
 - 3.3 องค์ประกอบของการบริหาร
 - 3.4 หน้าที่ของการบริหาร
 - 3.5 หลักการบริหารงาน
 - 3.6 ระดับของการบริหารจัดการ
 - 3.7 ระดับของการบริหารองค์กร
 - 3.8 ทักษะการบริหาร
 - 3.9 รูปแบบการบริหาร
 - 3.10 การเป็นตัวแทนจำหน่าย

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า
 - 4.1 ด้านชื่อเสียง
 - 4.2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
 - 4.3 ด้านคุณภาพการบริการ
 - 4.4 ด้านการเงินขององค์กร
 - 4.5 ด้านความสามารถขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ข้อมูลของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด

1. ประวัติของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2552, พฤษภาคม 14) โตโยต้ามอเตอร์ (Toyota Motor Corporation) เป็นบริษัทผลิตรถยนต์จากประเทศญี่ปุ่น มีฐานการผลิตที่เมืองโตโยต้า จังหวัดไอจิ ยี่ห้อรถยนต์ในเครือ ได้แก่ โตโยต้า เล็กซัส (Lexus) ฮีโน่ (Hino) โตโยต้ามอเตอร์เป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งของญี่ปุ่น และเป็นอันดับหนึ่งของโลกซึ่ง โตโยต้ามีความสามารถในการผลิตรถได้ประมาณแปดล้านคันต่อปี และเป็นบริษัทที่ให้กำเนิด ระบบการผลิตแบบโตโยต้า และวิถีแห่งโตโยต้า

การดำเนินงานในประเทศไทย

- พ.ศ. 2500 จัดทะเบียนพาณิชย์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด ประเทศไทย สาขากรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2505 จัดทะเบียน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในวันที่ 5 ตุลาคม โดยมีทุนจดทะเบียน 11.8 ล้านบาท และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการรถยนต์นั่งและรถบรรทุก จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- พ.ศ. 2507 เปิดโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 1 ณ สำโรงเหนือ
- พ.ศ. 2512 เปลี่ยนจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด ประเทศไทย สาขาท้องถิ่น มาดำเนินการภายใต้ชื่อ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- พ.ศ. 2513 เปลี่ยนแปลงระบบตัวแทนจำหน่ายจาก คอมมิชชั่น ดีเลอร์ เป็นเครดิต ดีเลอร์ โดยมีตัวแทนจำหน่ายทั้งสิ้น 34 แห่ง
- พ.ศ. 2516 โตโยต้าเริ่มกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมไทย โดยการมอบทุนการศึกษาให้แก่นิสิต นักศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- พ.ศ. 2518 เปิดโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 2 ณ ลำปางใต้และเปิดโรงงานบำบัดน้ำเสีย ด้วยเงินลงทุนทั้งสิ้น 10 ล้านบาท
- พ.ศ. 2520 เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 11.8 ล้านบาทเป็น 130 ล้านบาท
- พ.ศ. 2532 ย้ายสำนักงานใหญ่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จากถนน สุรวงศ์ มาที่โตโยต้าคอมเพล็กซ์ ณ ลำปางใต้
โตโยต้าประสบความสำเร็จในการขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดของผู้มีรายได้สูง ในสหรัฐอเมริกา ภายใต้ชื่อของเล็กซ์ส ยนต์กรรมหฐที่มากพร้อมกับความคุ้มค่า
- พ.ศ. 2533 เปิดโรงงานประกอบรถยนต์แห่งที่ 3 ด้วยเงินลงทุน 1,600 ล้านบาท มีกำลัง การผลิต 100,000 คันต่อปี
- พ.ศ. 2534 เปิดศูนย์อะไหล่โตโยต้า ที่บางพลี ด้วยทุนจดทะเบียน 350 ล้านบาท เป็นศูนย์ อะไหล่ที่ใหญ่ที่สุดและทันสมัยสุดในแถบภูมิภาคเอเชีย
- พ.ศ. 2535 เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 130 ล้านบาท เป็น 520 ล้านบาท มีการแต่งตั้ง กรรมการบริหารเป็นคนไทยครั้งแรก ตามนโยบายบริษัทฯ คือ นายนิพนธ์ ไชยธีรภิญโญ และทำการซื้อที่ดินเพื่อเตรียมสร้างโรงงานประกอบรถยนต์ โตโยต้าแห่งใหม่ ด้วยเนื้อที่ 625 ไร่ ณ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ จังหวัด ฉะเชิงเทรา
- พ.ศ. 2536 เปิดบริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด ด้วยการลงทุนทั้งสิ้น 430 ล้านบาท เพื่อเป็นศูนย์บริการซ่อมตัวถังและสีที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชีย และเปิดบริษัท โตโยต้า ลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท เพื่อ ให้บริการเช่าซื้อแก่ลูกค้าโตโยต้า
- พ.ศ. 2539 เปิดบริษัท โตโยต้าทรานสปอร์ต (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท เพื่อดำเนินการในการจัดส่งรถให้แก่ตัวแทนจำหน่าย เปิดโรงงาน ประกอบรถยนต์โตโยต้าเกตเวย์ ด้วยการลงทุน 7,000 ล้านบาท เปิดศูนย์ การศึกษาและฝึกอบรมโตโยต้า ณ ถนนสุวินทวงศ์ กิโลเมตร 66 ด้วยการลงทุน 470 ล้านบาท เพื่อเป็นศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับยานยนต์
- พ.ศ. 2540 สมเด็จพระเทพพระรัตนราชสุตา สยามบรมราชกุมารี เสด็จเปิดโรงงานประกอบ รถยนต์โตโยต้าเกตเวย์อย่างเป็นทางการ ในวันที่ 25 เมษายน 2540 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้รับประกาศนียบัตรรับรอง มาตรฐาน ISO 9002 ควบคุมในทุกกระบวนการผลิต
- พ.ศ. 2541 โรงงานประกอบรถยนต์เกตเวย์ ได้รับในประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO 14001 และ ISO 14001 เปิดโรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์โตโยต้า ณ ถนน สุวินทวงศ์ กิโลเมตร 66 ในหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง ประเภทช่าง อุตสาหกรรม สาขาช่างยนต์ และได้รับเครื่องหมายศูนย์มาตรฐานฝีมือแรงงาน

เครื่องหมายสถานประกอบการมาตรฐาน ใบประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน สาขาวิชาช่างยนต์ เปิดชีพพลายเออร์ เซ็นเตอร์ ณ อาคารสำนักงานใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นศูนย์กลางข้อมูลของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน ทำการก่อตั้งบริษัท ข้าวรัชมงคล จำกัด ด้วยเงินลงทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท

- พ.ศ. 2542 สมเด็จพระเทพพระรัตนราชสุตา สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินเปิดโรงงานสีข้าวรัชมงคลอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 9 กันยายน 2542
- พ.ศ. 2543 แต่งตั้งคุณประมนต์ สุธีวงศ์ เป็นประธานกรรมการของบริษัทฯ
- พ.ศ. 2545 โตโยต้าได้รับรางวัลความพึงพอใจสูงสุดด้านการบริการตัวแทนจำหน่ายจากสถาบัน เจ.ดี.พาวเวอร์ ประจำปี 2545
- พ.ศ. 2550 โตโยต้ามีโรงงานกว่า 50 แห่งใน 27 ประเทศทั่วโลก และมีพนักงานประจำรวมกันกว่า 260,000 คน ในปีพ.ศ. 2549 มียอดขายผลิตโตโยต้า และเล็กซ์สทั่วโลกรวมกันกว่า 7 ล้านคันเพื่อจำหน่ายในตลาดมากกว่า 170 ประเทศทั่วโลก

วิสัยทัศน์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1. เป็นบริษัทแกนนำของโตโยต้า มอเตอร์ เอเชีย แปซิฟิก และเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก

2. เป็นบริษัทรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับและยกย่องที่สุดในประเทศไทย

หลักการของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง
2. เคารพและยอมรับผู้อื่น
3. ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า
4. ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด
5. รับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

พันธกิจของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1. สร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างเอเชียแปซิฟิก

2. บรรลุการเป็นผู้นำในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและในด้านสัดส่วนการตลาด

3. กำหนดให้ความปลอดภัยเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของกิจกรรมรากฐานของบริษัท

4. สร้างสังคมที่มีคุณภาพโดยการทำกิจกรรมที่มีคุณค่าเพื่อสังคม

2. การบริหารงานของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

กฤษฎา วิทวธีรานนท์ (2549, หน้า 36) กล่าวว่า การบริหารของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ใช้ระบบการบริหารคือ มีกรรมการ ผู้จัดการใหญ่เป็นซึ่งเป็นชาว ญี่ปุ่น ชื่อนายเรียวอิจิ ซาซากิ โดยการบริหารงานภายในแบ่งเป็นสายงาน (division) ต่าง ๆ ประกอบด้วย สำนักงานโครงการ ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำนักงานส่งเสริมความพึงพอใจลูกค้า สายงานการบริหาร สายงานการตลาด ประกอบด้วย ด้านการตลาด ด้านการขาย และด้าน บริการหลังการขาย สายงานเทคนิค เกี่ยวข้องกับการออกแบบรถยนต์ สายงานการผลิต มี 2 โรงงาน คือโรงงานสำโรงและโรงงานเกตเวย์ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ดังนี้มูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย เป็นมูลนิธิที่ทำหน้าที่ ในการสร้างสรรค์โครงการต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อส่งเสริมสังคมและพัฒนา คุณภาพชีวิตควบคู่ไปกับการรักษาสีงแวดล้อมของ ประเทศไทย โครงการถนนสีขาว เพื่อ กระตุ้นจิตสำนึกของผู้ใช้ถนนให้คำนึงถึงความปลอดภัย โครงการหนังสือมือสอง เพื่อรณรงค์ และเชิญชวนให้ประชาชนนำหนังสือเก่ามาบริจาค ให้กับโรงเรียนที่ขาดแคลนหนังสือทั่วประเทศ โครงการมอบข้าววังมงคล แต่ 40 มูลนิธิ และองค์กรสาธารณกุศลโครงการนี้ถือเป็นส่วนหนึ่ง ของพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีที่มาจากช่วงเศรษฐกิจ ตกต่ำ ซึ่งบริษัทฯ เป็นองค์กรเดียวที่ไม่ได้ปลดพนักงานออก แต่แก้ปัญหาโดยการผลิตให้ช้าลง เนื่องจากบริษัทฯ มองว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และมองการณ์ไกลไปถึงช่วงที่เศรษฐกิจฟื้นตัวว่า หากปลด พนักงานออกในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำแล้ว เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้นจะไม่มีคนทำงาน การตัดสินใจ ดังกล่าวทำให้บริษัทฯ ได้รับการยอมรับมากขึ้น ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้ทำโครงการเพื่อสังคม หลายโครงการ และในช่วงนั้นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้สั่งซื้อรถยนต์โตโยต้า โซลูน่า จาก บริษัทฯ เมื่อบริษัทฯ นำไปถวายโดยไม่ต้องการรับเงิน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงขอให้นำ เงินค่ารถคันดังกล่าวจำนวนประมาณ 6 แสนบาท ไปทำโครงการเพื่อเกษตรกรที่อาศัยอยู่ใน จังหวัดฉะเชิงเทรา เนื่องจากบริษัทฯ มีโรงงานผลิตอยู่ที่เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา บริษัทฯ จึง นำเงินจำนวนดังกล่าวไปสร้างโรงสีข้าววังมงคลขึ้นในโรงงานเกตเวย์ และเป็นที่มาของการผลิต ข้าววังมงคลเพื่อบริจาคให้มูลนิธิการกุศลต่าง ๆ โครงการอนุรักษ์ผักสีเขียว เพื่อส่งเสริมโครงการ เกษตรเพื่ออาหารกลางวัน และให้ความรู้ทาง โภชนาการแก่เด็กวัยเรียน โครงการบ้านตะวัน ใหม่ เพื่อบำบัดรักษา ฟื้นฟูสภาพจิตใจแก่เด็กและเยาวชนที่ติดยาเสพติด

2.1 วิถีแห่งโตโยต้า

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2549, หน้า 29) ได้กล่าวถึงวิถีแห่ง โตโยต้าแบ่งออกเป็นแนวคิด 2 แนวทางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และการเคารพต่อมนุษย์ (respect for people) โตโยต้าไม่เคยพอใจกับสภาพที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะทำการปรับปรุงธุรกิจทุกด้าน โดยใช้ความคิดและความพยายามของแต่ละ

คนและการทำงานเป็นทีม ทุกคนในโตโยต้าจะใช้แนวคิดทั้งสองนี้ในงานประจำวันในบริษัทและการติดต่อกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติ 5 ประการคือ

1. การท้าทาย (challenge) วิสัยทัศน์ระยะยาว กล้าที่จะท้าทายสิ่งใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์
 - 1.1 การสร้างคุณค่า โดยการผลิตสินค้าและการให้บริการ
 - 1.2 มีจิตใจที่ท้าทาย
 - 1.3 พิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ
2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและวิวัฒนาการ
 - 2.1 มีจิตใจในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
 - 2.2 สร้างระบบและโครงสร้างการผลิตแบบลีน
 - 2.3 ส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. สถานที่จริง ของจริง (genchi genbutsu) ลงไปคลุกคลีกับปัญหาด้วยตนเองโดยไปที่แหล่งเกิดของปัญหาค้นหาความจริง เพื่อในการตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน และประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น
 - 3.1 สถานที่จริง ของจริง
 - 3.2 สร้างระบบฉันทามติที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.3 สัญญาที่จะทำให้สำเร็จ
4. การเคารพ (respect) การเคารพผู้อื่น มีความพยายามในการเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบและสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน
 - 4.1 เคารพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
 - 4.2 ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน
 - 4.3 ติดต่อสื่อสารอย่างจริงใจ
5. การทำงานเป็นทีม (team work) การกระตุ้นให้มีการเติบโตของบุคลากรและวิชาชีพ มีโอกาสในการพัฒนา และให้บุคลากรและทีมงานสามารถผลิตผลงานที่ดีที่สุด
 - 5.1 สัญญาที่จะให้การศึกษาและการพัฒนา
 - 5.2 ให้ความเคารพต่อบุคลากรแต่ละคน และส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม

วิถีแห่งโตโยต้า 14 ประการ หลักความสำเร็จของโตโยต้า

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2552, พฤษภาคม 4) กล่าวว่า หลักความสำเร็จของโตโยต้า มีดังนี้

1. วางรากฐานการตัดสินใจเชิงบริหารบนปรัชญาระยะยาว แม้ว่าจะเป็นภาระแก่เป้าหมายทาง การเงินระยะสั้น ระลึกถึงปรัชญาฯ อยู่เสมอ แม้แต่ในการตัดสินใจระยะสั้น โดยมี

การดำเนินงานสร้างการเติบโต และจัดระเบียบองค์กรทั้งหมดผ่านจุดประสงค์ร่วมกัน มากกว่า การมุ่งผลกำไรเพียงอย่างเดียว ทำความเข้าใจองค์กรผ่านประวัติของบริษัทและแผนงานที่จะ นำพาบริษัท พัฒนาขึ้นไปยังระดับถัดไป โดยพันธกิจในปรัชญาฯ คือ พื้นฐานสำหรับหลักการ อื่นๆ ที่เหลือทั้งหมด สร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า สังคม และเศรษฐกิจ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความ เชื่อมั่นในตัวเอง และความสามารถที่มีอยู่ อีกทั้งดำรงไว้ และปรับปรุง ทัศนคติต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้น

2. สร้างการไหลของกระบวนการอย่างต่อเนื่องออกนอกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อบรรลุการไหลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งกำจัดเวลาที่ไม่ได้งาน หรือรอคอยให้ หหมดไปสร้างการ ไหลเพื่อเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและข้อมูลให้ รวดเร็ว และสร้างการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการ และคน เข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้อุปสรรคและแก้ปัญหาได้ในทันที ทันใด ทำให้เกิดการไหลที่ ชัดเจนและถูกต้องทั่วทั้งวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสิ่งนี้จะเบี่ยงเบนไปสู่การปรับปรุง กระบวนการ และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. ใช้ระบบ "ดึง" เพื่อหลีกเลี่ยงการผลิตมากเกินไปความต้องการมีการผลิตและส่งมอบ ให้แก่ผู้ที่รับงานต่อ ในกระบวนการผลิต ด้วยสิ่งที่ต้องการ ณ เวลาที่ต้องการ และในจำนวนที่ ต้องการ ในขณะที่มีการดำเนินการเสริมวัตถุดิบ ในปริมาณเท่ากับจุดเริ่มต้นก่อนการใช้งาน ซึ่ง ที่กล่าวมา เป็นหลักการพื้นฐานของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time) ลดงาน ระหว่างทำและในคลังสินค้าให้น้อยที่สุด โดยการสำรองชิ้นงานแต่ละอย่างในจำนวนน้อยๆ และ ตรวจสอบบ่อยๆ เพื่อเติมส่วนที่พร่องไปจากการที่ลูกค้านำชิ้นงานนั้น ออกไปตามความเป็นจริง

4. ปรับเรียงการผลิต นอกจากการกำจัดความสูญเปล่า และการกำจัดภาวะงานล้น มือของคนและเครื่องจักรที่เป็นปัจจัยที่ทำให้ ระบบสิ้นประสพความสำเร็จแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่มี ความ สำคัญไม่แพ้กัน คือ การกำจัดความไม่เท่ากันในตารางการผลิตให้ราบเรียบเสมอกัน ซึ่ง โดยทั่วไปแล้วสิ่งนี้ยังไม่เป็นที่เข้าใจ กันนักสำหรับหลายบริษัทที่พยายามใช้ปฏิบัติการลีน ทำงานเพื่อปรับเรียงการผลิตและบริการให้เป็น ทางเลือกหนึ่งของแนวทาง "หยุดและเริ่ม" (stop/start) ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งในการแก้ปัญหาการผลิตแบบเป็นชุด (batch) อันเป็นสิ่งที่กระทำ ในบริษัทส่วนใหญ่

5. สร้างวัฒนธรรม "การหยุดทันทีเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ"คุณภาพสำหรับ ลูกค้าหลักคือนักการนำเสนอคุณค่า (value proposition) ของบริษัท ใช้วิธีการประกันคุณภาพ สมัยใหม่ทั้งหมดที่มีอยู่ สร้างอุปกรณ์ที่มีความสามารถของการตรวจจับปัญหาและหยุดปัญหาได้ ด้วยตัวเอง พัฒนาระบบแสดงผล การดำเนินงานเพื่อแจ้งเตือนให้ทีมงานหรือผู้นำทราบว่า ต้อง เข้าไปตรวจสอบแก้ไขเครื่องจักรหรือกระบวนการในจุดใดๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของ การบริหาร คุณภาพ สร้างระบบสนับสนุนของการหยุด หรือผ่อนการผลิตให้ช้าลงเพื่อให้ได้คุณภาพที่ ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อยกระดับผลิตผลในระยะยาว

6. งานที่เป็นมาตรฐานเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการให้อำนาจแก่พนักงานใช้วิธีการที่มีเสถียรภาพ และสามารถทำซ้ำได้ในทุกที่ ซึ่งสิ่งนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการไหลของกระบวนการ และระบบการผลิตแบบดึง รวบรวมการเรียนรู้ที่ถูกสะสมมาเกี่ยวกับกระบวนการจนถึง ณ เวลาหนึ่ง โดยทำให้ข้อปฏิบัติที่ดีที่สุดให้เป็น มาตรฐาน และให้มีการแสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงมาตรฐาน จากนั้นรวบรวมความคิดดังกล่าวให้เป็นมาตรฐานใหม่ หากมีการเปลี่ยนย้ายงานแล้วบุคลากรใหม่จะได้รับ การถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติได้

7. ใช้การควบคุมด้วยสายตา (visual control) เพื่อไม่ให้ปัญหาถูกซ่อนไว้ใช้ตัวชี้วัดที่เห็นได้ง่าย เพื่อช่วยให้คนสามารถตัดสินใจได้ทันทีว่าการทำงานอยู่ในสภาวะมาตรฐานปกติหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานออกไป หลีกเลี่ยงการใช้จอคอมพิวเตอร์ ในกรณีที่มีหน้าจอเบี่ยงเบนความสนใจของพนักงานออกจากงานที่ปฏิบัติ ออกแบบระบบที่เห็นได้ง่าย ณ สถานที่ทำงาน เพื่อสนับสนุนการไหลของกระบวนการและระบบการผลิตแบบดึง พยายามลดรายงานให้อยู่ในกระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อไม่ต้องเสียเวลามากและเข้าใจได้ทันที แม้กระทั่งรายงานที่มีความสำคัญที่สุดทางการเงิน

8. ใช้เทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ และผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วเท่านั้น เพื่อสนับสนุนคนและกระบวนการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนบุคลากร มิใช่เพื่อแทนที่บุคลากร บ่อยครั้งที่เทคโนโลยีใหม่ขาดความน่าเชื่อถือและยากที่จะทำให้เป็นมาตรฐานได้ อีกทั้งยังอาจทำให้กระทบต่อการไหลของงานได้ กระบวนการที่ผ่านการตรวจสอบว่าดำเนินงานได้ตามปกตินั้น โดยทั่วไปแล้วเป็นสิ่งที่ควรเลือกมากกว่าเทคโนโลยีที่ใหม่และยังไม่ได้ผ่านการทดสอบ ดำเนินการทดสอบจริงก่อนที่จะรับเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจ ระบบการผลิต หรือ ผลิตภัณฑ์ ปฏิเสธ หรือตัดแปลงเทคโนโลยีที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร หรือส่งผลเสียต่อความมีเสถียรภาพ ความน่าเชื่อถือ พยายามกระตุ้นให้บุคลากรพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ เมื่อกำลังมองหาแนวทางใหม่ในการทำงาน ให้นำเทคโนโลยีนั้นมาใช้ ถ้าได้ผ่านการพิสูจน์ในช่วงการทดลองแล้วว่า ช่วยปรับปรุงการไหลของกระบวนการให้ดีขึ้น

9. ส่งเสริมผู้นำซึ่งมีความเข้าใจในการดำเนินงานโดยตลอด อีกทั้งซึ่มซบปรัชญาในการดำเนินงาน และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้เน้นการสร้างผู้นำที่เติบโตมาจากองค์กรมากกว่า การเฟ้นหาจากภายนอกองค์กร อย่ยมองว่างานของผู้นำคือแค่การทำให้บรรลุหน้าที่หรือเป็นคนที่มีทักษะในการจัดการบุคคลที่ดี แต่ผู้นำที่ดี จะต้องสะท้อนถึงปรัชญาและวิถีการทำงานของบริษัทได้ ผู้นำที่ดีต้องเข้าใจในรายละเอียดของงานประจำวัน หากเป็นเช่นนั้นได้ จะสามารถเป็นครูที่ดีที่สุดที่สามารถสะท้อนถึงปรัชญาและวิถีการทำงานของบริษัทได้

10. พัฒนาบุคลากรและทีมงานที่โดดเด่น ซึ่งเขาเหล่านั้นยึดถือปรัชญาของบริษัท ต้องสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมั่นคง ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมและความเชื่อของบริษัทที่เกิดขึ้นร่วมกันอย่างกว้างขวาง และได้ปมเพาะมานานนับปี ฝึกอบรมทีมงานที่มีความโดดเด่น เพื่อ

ดำเนินการ ตามปรัชญาของบริษัทให้บรรลุผลอันยอดเยี่ยม รวมถึง ทำงานหนักเพื่อสนับสนุน วัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ใช้ทีมงานต่างสายงานกันเพื่อปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตภาพ อีกทั้ง ยกกระตือรือร้นของกระบวนการโดยการ แก้ปัญหายากๆ ทางเทคนิค สร้างความพยายาม อย่างต่อเนื่องในการสอนบุคลากรให้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การ ทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้

11. ให้ความใส่ใจต่อพันธมิตรและผู้จัดส่งวัตถุดิบของบริษัท โดยชักจูงและ ช่วยเหลือในการ ปรับปรุงเอาใจใส่พันธมิตรและผู้จัดส่งวัตถุดิบ โดยปฏิบัติ เสมือนเป็นธุรกิจของ คุณที่ขยายออกไป ชักจูงพันธมิตรภายนอกองค์กรให้พัฒนาและเติบโตไปข้างหน้าด้วยกันช่วย ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้ และช่วยให้พันธมิตรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็น การ แสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญต่อบริษัทมากเพียงใด

12. ลงไปคลุกคลีกับปัญหาด้วยตนเอง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์อย่างถ่องแท้ (genchi genbutsu) แก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการโดยไปที่แหล่งกำเนิดของปัญหา พยายามสังเกตและตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งจะเกิดผลดีมากกว่าการสร้างทฤษฎี โดยมี พื้นฐาน จากสิ่งที่ผู้อื่นหรือคอมพิวเตอร์ คิดและพูดถึงสิ่งต่างๆ โดยมีพื้นฐานมาจากข้อมูล ที่ พิสูจน์แล้วด้วยตนเอง แม้จะเป็นผู้บริหารระดับสูงแค่ไหนก็ต้องเข้าไปสัมผัสปัญหาด้วยตนเองจะ เข้าใจสถานการณ์

13. ตัดสินใจอย่างรอบคอบด้วยฉันทามติ พิจารณาให้รอบคอบถึงทางเลือกทั้งหมด ที่มีอยู่ และดำเนินการในสิ่งที่ตัดสินใจแล้วอย่างรวดเร็วยามมองเพียงมุมเดียวจนกว่าจะพิจารณา ตัวเลือก หรือมุมอื่นๆ ทั้งหมดที่มีอยู่ก่อน เมื่อเลือกได้แล้วต้อง ดำเนินการอย่างรวดเร็วด้วยความระมัดระวัง เป็นกระบวนการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่ เป็นไปได้ พร้อมกับผลที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดจากการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยมีจุดประสงค์เพื่อ รวบรวมความคิดต่างๆ และหารือข้อตกลง เกี่ยวกับการดำเนินการโดยการจัดประชุม เพื่อหาฉันทามติ ถึงแม้ว่าจะกินเวลายาวพอสมควร แต่ก็ช่วยเปิดมุมมองให้กว้างขึ้นในการ ค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และเมื่อได้ตัดสินใจแล้วจะต้องนำไปใช้ปฏิบัติอย่างทันทีทันใด

14. พัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ โดยผ่านการพิจารณาอย่างไม่รู้จบ และ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) เมื่อมีกระบวนการที่เสถียรแล้ว ให้ใช้เครื่องมือ ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อหาสาเหตุรากเหง้าของความไม่มีประสิทธิภาพ และประยุกต์ใช้ทางแก้อย่างมี ประสิทธิภาพ ออกแบบกระบวนการต่างๆ โดยแทบจะไม่ต้องมี พัสคองคัลลิ่ง ซึ่งจะช่วยให้มองเห็น เวลาและทรัพยากร ที่สูญเปล่าทั้งหมด เมื่อพบความสูญเปล่าให้พนักงานใช้กระบวนการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (kaizen) เพื่อกำจัดความสูญเปล่านั้น ปกป้องฐานความรู้ขององค์กร โดย การพัฒนาบุคลากรให้มันคงกับองค์กร กำหนดให้มีการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ และสร้างระบบ การสืบทอดตำแหน่งอย่างรอบคอบให้มากที่สุด (ภาพสะท้อน) ในแต่ละช่วงของการดำเนินงานและ หลังจากจบโครงการเพื่อป้องกันข้อบกพร่องและจุดอ่อนของโครงการอย่างเปิดกว้าง พัฒนา

แนวทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้ข้อผิดพลาดเดิมๆ เกิดซ้ำอีก เรียนรู้โดยการสร้างมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ซึ่งมีความเหมาะสมมากกว่าการคิดค้นแนวทางใหม่ในทุกครั้งที่ขึ้นโครงการใหม่ หรือเปลี่ยนผู้จัดการใหม่

หลังจากช่วงทศวรรษที่ 1960 บริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากได้เข้ามาลงทุนในเอเชีย แต่ในตอนแรกที่เข้ามาลงทุนนั้น คิดว่าคงจะยังใช้วิธีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นอยู่ ซึ่งโคโยด้าก็ไม่ใช่น้อยกว่า ผู้บริหารเป็นคนญี่ปุ่นทั้งหมด คนไทยทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ช่วยเท่านั้น และทำตามคำสั่งของคนญี่ปุ่น คงไม่มาใครคิดถึงการฝึกอบรมคนไทยให้มาทำงานแทนคนญี่ปุ่นหรือการถ่ายโอนอำนาจเพื่อให้คนไทยเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร หลังจากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคที่ประเทศไทยเริ่มมีการพัฒนาประเทศ จึงได้นำระบบจ้างงานประจำที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่นเข้ามาใช้กับการจ้างพนักงานไทยของโคโยด้าประเทศไทย และทดลองทำการฝึกอบรมพนักงานตามแบบญี่ปุ่นหลังจากเข้ามาทำงานในบริษัท เพื่อยกระดับคุณภาพของพนักงาน โดยเฉพาะให้สามารถปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งปริมาณที่เพิ่มขึ้นและลักษณะงานที่มีความหลากหลายมากขึ้นแต่อาจกล่าวได้ว่าในเชิงเทคนิคแล้ว เป็นเพียงการลอกเลียนแบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่นเท่านั้น ในประเทศไทยยังไม่มีรูปแบบที่จะเป็นแม่แบบในการบริหารจัดการธุรกิจ และไม่พบว่ามีผู้นำเทคนิคการบริหารของตะวันตกมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าประเทศไทยไม่มีรูปแบบของการบริหารจัดการธุรกิจในท้องถิ่น เช่นเดียวกับญี่ปุ่นก่อนสมัยเมจิ การบริหารงานของชาติยุโรปในอดีตเป็นการบริหารจัดการธุรกิจที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือลักษณะโดยทั่วไปของทุกองค์กรจะมีชาวยุโรปอยู่ในตำแหน่งระดับบน มีพ่อค้าชาวจีนเป็นนายหน้า และคนท้องถิ่นเป็นลูกจ้าง งานหลักๆ ส่วนมากชาวตะวันตกเป็นคนทำโดยผ่านนายหน้าที่เป็นพ่อค้าชาวจีน และจะไม่มีกิจการจ้างงานประจำหรือการฝึกอบรมหลังจากเข้าทำงานกับบริษัท ดังนั้นบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมาก เช่น โคโยด้า ที่เข้ามาลงทุนหลักจากนั้นกว่า 100 ปีในระยะเริ่มแรกก็ยังคงมีเรื่องที่ไม่รู้เกี่ยวกับประเทศไทยอยู่ ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าเทคนิคการบริหารงานแบบใดเหมาะสมที่สุด จึงต้องนำการบริหารของสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นเข้ามาใช้ เพราะคิดว่าคงเป็นวิธีการบริหารจัดการบริษัทในต่างประเทศที่เหมาะสมที่สุด

2.2 โครงสร้างองค์กรของโคโยด้าประเทศไทย

กฤษดา วิทวธีรานนท์ (2549, หน้า 39-40) กล่าวว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ.1987 โคโยด้าในประเทศไทย ในวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี เป็นวันประกาศและดำเนินการนโยบายต่างๆ ในเรื่องบุคลากรและเงินเดือนรวมถึงการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นวันสำคัญในรอบปี ปี ค.ศ.2005 นี้ โคโยด้าประเทศไทยก็ครบรอบ 43 ปี ของการก่อตั้ง และหากจะแบ่งโครงสร้างขององค์กรเป็นช่วงเวลาโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกันมาในที่ทำงานเดียวกันตลอดระยะเวลาดังกล่าว จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงคือ

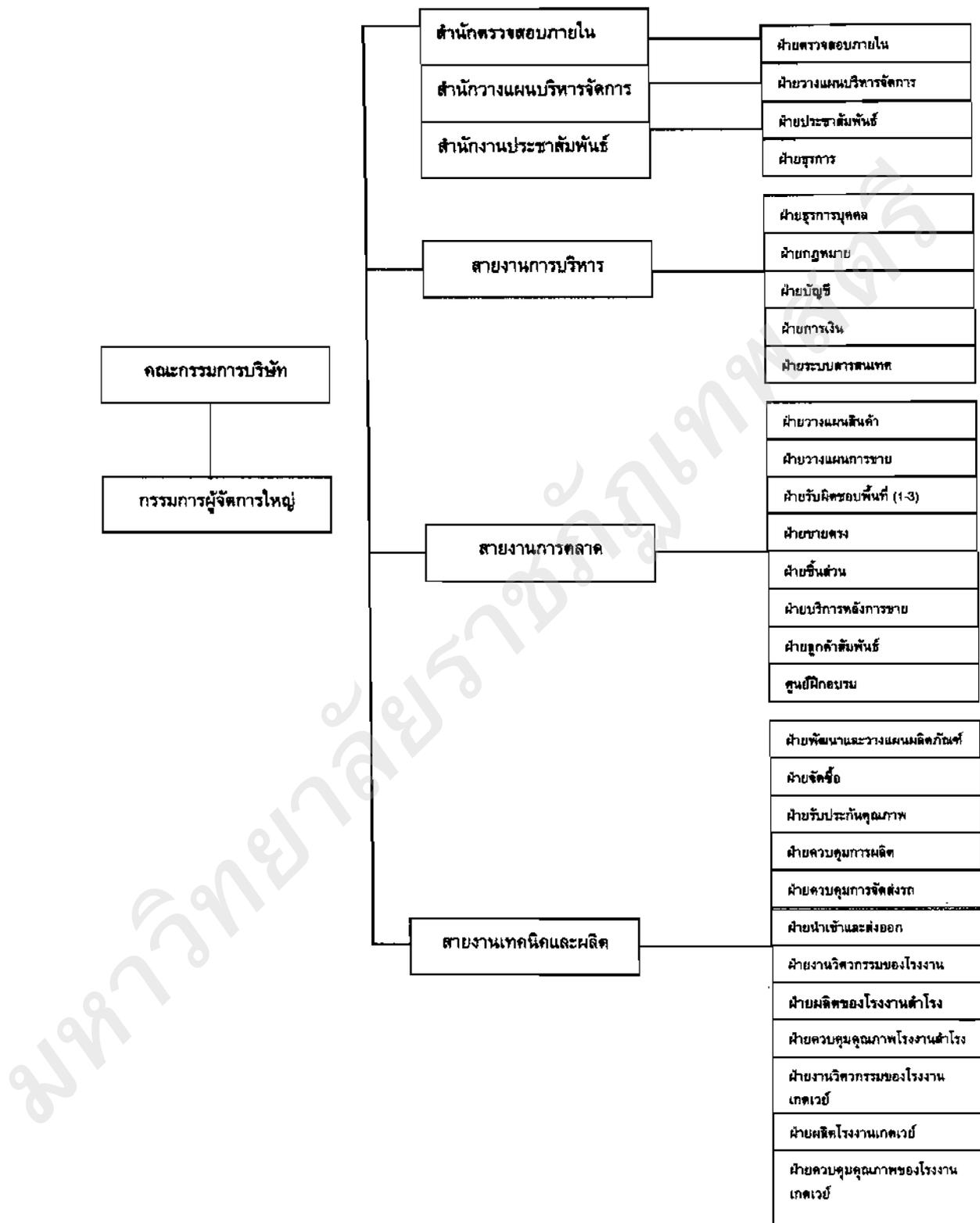
ช่วงที่ 1 นับตั้งแต่เริ่มจัดบริษัทขึ้นในประเทศไทยในปีค.ศ.1962 เป็นเวลา10-15 ปี นับจากยุคที่ยังเป็นสาขาจำหน่ายรถยนต์เป็นช่วงก่อตั้ง เป็นยุคที่ในสังคมไทยยังมีความขัดแย้งระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นอยู่ ดังนั้นเพื่อให้การจัดฐานธุรกิจในประเทศไทยเป็นไปอย่างราบรื่น และการบริหารจัดการหลังจากนั้นมีความลงตัว โดยรูปแบบแล้ว คนญี่ปุ่นจะไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนไทยมากนัก แต่จะทุ่มเททำงานเป็นหลัก คนไทยจะเฝ้าดูและเรียนรู้จากคนญี่ปุ่นได้ด้วยการทำตามอย่างเดียว โดยรวมๆ แล้วในช่วงเวลานี้ จะเห็นได้ว่าคนไทยยังไม่ให้ความไว้วางใจคนญี่ปุ่นเท่าใดนัก

ช่วงที่ 2 คือช่วงเวลาประมาณ 15 ปีนับจากปี ค.ศ.1972 ซึ่งเป็นยุคที่ทั้งสองฝ่ายมีความพยายามที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการทำงานที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการทำงานเป็นครั้งแรก และแม้จะมีคนไทยที่มีผลงานโดดเด่นที่ได้เข้ามารับตำแหน่งที่ปรึกษา ซึ่งสูงกว่าผู้อำนวยการ แต่ก็ยังมีจำนวนน้อย อาจกล่าวได้ว่ายังไม่ได้ส่งเสริมคนไทยในด้านงานบริหารอย่างจริงจัง

ช่วงที่ 3 คือช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ.1987 ถึงปัจจุบันซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นช่วงที่คนไทยและคนญี่ปุ่นช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีความเห็นร่วมกันทั้งบริษัทว่าการที่จะให้คนญี่ปุ่นเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว และเป็นหัวหน้าสั่งการและการควบคุมคนงานนั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้ ช่วงนี้ เกิดการตระหนักว่า นี่เป็นองค์กรเพื่อคนไทย จึงอาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงจาก“องค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับคนไทย” เป็น “องค์กรที่แต่งตั้งให้คนไทยดำรงตำแหน่งที่สำคัญ” และกลายมาเป็น “องค์กรที่เน้นคนไทยเป็นหลัก” การแต่งตั้งคนไทยเข้ามาเป็นผู้จัดการนั้นมีความหมายในแง่ของโครงสร้างองค์กร เพราะเป็นผลให้คนญี่ปุ่นทั้งหมดกลายมาเป็นผู้ประสานงาน จากที่เคยเป็นผู้จัดการ และเปลี่ยนมาเป็นองค์กรที่มีผู้อำนวยการและผู้จัดการทั้งหมดเป็นคนไทย

ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงนี้ ทางญี่ปุ่นยังมีความไม่มั่นใจนักว่าคนไทยจะมีความสามารถที่เหมาะสมในการเป็นหัวหน้าขององค์กรหรือไม่คนไทยมีทัศนคติในการทำงานอย่างไร จะสามารถใช้อำนาจได้อย่างถูกต้องหรือไม่ จะมีการนำอำนาจไปใช้ในทางที่ผิดแบบเผด็จการหรือไม่ จะสามารถรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ก็ตระหนักถึงความคิดกังวลเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางความก้าวหน้าของงานดังนั้น เมื่อตัดสินใจว่าจะมอบหมายให้คนไทยรับผิดชอบ ก็จะต้องดำเนินการตามเส้นทางที่ได้กำหนดไว้ด้วยความกล้าและความตั้งใจ โดยปฏิบัติตามแนวทางในการถ่ายโอนอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของผู้บริหารให้คนไทย

ผังโครงสร้างองค์กรของโตโยต้าประเทศไทย ในเดือนมกราคม 2005 แสดงในตารางโดยคัดมาเฉพาะส่วนที่สำคัญเท่านั้น ดังภาพ 2 และโครงสร้างผู้บริหารบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย ในเดือนพฤษภาคม 2009 ดังภาพ 3



ภาพ 2 โครงสร้างองค์กรของโตโยต้าประเทศไทย
 ทีมา (กฤษฎา วิศวธีรานนท์, 2549, หน้า 39)



ภาพ 3 โครงสร้างผู้บริหารบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย
ที่มา บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย (2552, พฤษภาคม 2).

3. การบริหารงานของผู้แทนจำหน่าย

บริษัท ไคโยด้ามอเตอร์ ประเทศไทย (2551, หน้า 3) กล่าวว่าธุรกิจที่มีลักษณะในรูปแบบของการเปิดโชว์รูมขายรถยนต์และเปิดให้บริการแบบครบวงจร จะพบได้มากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งบริษัทแต่ละแห่งก็มีการแข่งขันกันในด้านกาให้บริการ การบริการหลังการขาย การเข้าศูนย์บริการ การตรวจเช็คและการบริการเปลี่ยนอะไหล่ แต่ละบริษัทได้ให้ความสำคัญในเรื่องที่กล่าวมาเป็นอย่างมาก จึงหาวิธีที่จะนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาแข่งขันกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของตัวรถยนต์ สมรรถนะเครื่องยนต์ ระบบอำนวยความสะดวก การอนุรักษ์พลังงานและการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริหารงานของแต่ละบริษัทอีกด้วย โดยจะได้ทำการศึกษาในระบบการบริหารงานของบริษัทไคโยด้ามอเตอร์อุตสาหกรรม ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด บริษัท ไคโยต้าสิงห์บุรี จำกัด บริษัท ไคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด โดยแบ่งสายงานออกเป็นแต่ละฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายขาย ขายรถยนต์ของไคโยต้าทุกรุ่นทุกแบบ ด้วยข้อเสนอที่พิเศษสุด เช่น ไคโยต้าไซลูนาริโออส ไคโรล่าอัลติส คัมรี่ อะแวนซ่า วิช ยาริส อินโนว่า ฟอรัจูนเนอร์ กระบะไฮลักซ์วีโก้ รถตู้คอมมิวเคอร์ รถตู้แวนจูรี่

2. ฝ่ายบริการ เป็นศูนย์บริการมาตรฐาน เปิดให้บริการหลังการจำหน่าย บริการตรวจเช็คสภาพรถ ซ่อมเครื่องยนต์และจำหน่ายอะไหล่แท้ไคโยต้า โดยทีมช่างผู้ชำนาญงานที่ผ่านการฝึกอบรมและรับรองตามหลักสูตร ของไคโยด้ามอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด โดยมีห้องจอดมากกว่า 40 ช่องจอดใหญ่และทันสมัยที่สุดในเขตภาคกลาง ให้บริการด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยไฮเทคโนโลยี พร้อมบริการอะไหล่แท้ไคโยต้าทุกชิ้น ด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีบริการเช็คระยะฉบับไวเสร็จภายใน 1 ชั่วโมง กับบริการโดยนัดหมายก่อนเข้ารับบริการ 1 วัน

3. ศูนย์ซ่อมตัวถังและสี รับทำสีรถยนต์ทุกยี่ห้อด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย งานซ่อมที่มีความเสียหายน้อยเสร็จภายใน 24 ชั่วโมง ด้วยระบบสีแห้งช้า มีบริษัทประกันภัยในเครือกว่า 20 บริษัท เช่น วิริยะประกันภัย กรุงเทพประกันภัย ไอโอไอประกันภัย มิตรชยุประกันภัย พร้อมทีมช่างระดับคุณภาพรับประกันทุกชิ้นงาน

3.1 บริษัทไคโยด้ามอเตอร์อุตสาหกรรม ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด

3.1.1 ประวัติบริษัทไคโยด้ามอเตอร์อุตสาหกรรม ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด

บริษัทไคโยด้ามอเตอร์อุตสาหกรรม ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด (2551ข, หน้า 2) กล่าวถึงประวัติของบริษัทไคโยด้ามอเตอร์อุตสาหกรรม ผู้จำหน่ายไคโยต้า จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 154 หมู่ 2 ถนนพหลโยธิน ตำบลกกโก อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อไคโยต้าทุกแบบ แต่เพียงผู้เดียวในจังหวัดลพบุรี พร้อมจำหน่ายอะไหล่แท้ อุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ ศูนย์บริการ ศูนย์ซ่อมตัวถังและสีครบวงจร และรับแลกเปลี่ยนรถยนต์เก่า จัดไฟแนนซ์ และรับทำประกันภัย บริษัทได้ก่อตั้งโดยนายสุรชัย ชัยชนะพานิชและนางศรีวรรณ ชัยชนะพานิช ในปี 2504 เดิมได้ทำการอยู่ที่ 28/1-6 ถนนนารายณ์มหาราช ตำบลทะเลชุบศร

อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี หรือตรงข้ามสนามกีฬาจังหวัดลพบุรี และปี 2540 ได้มีการขยายกิจการเพิ่มเติมโดยเพิ่มศูนย์ซ่อมตัวถังและสีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขายและการให้บริการ จึงได้ขยายสำนักงานโชว์รูมสำนักงานใหญ่จากเดิมมาอยู่ ณ ปัจจุบัน

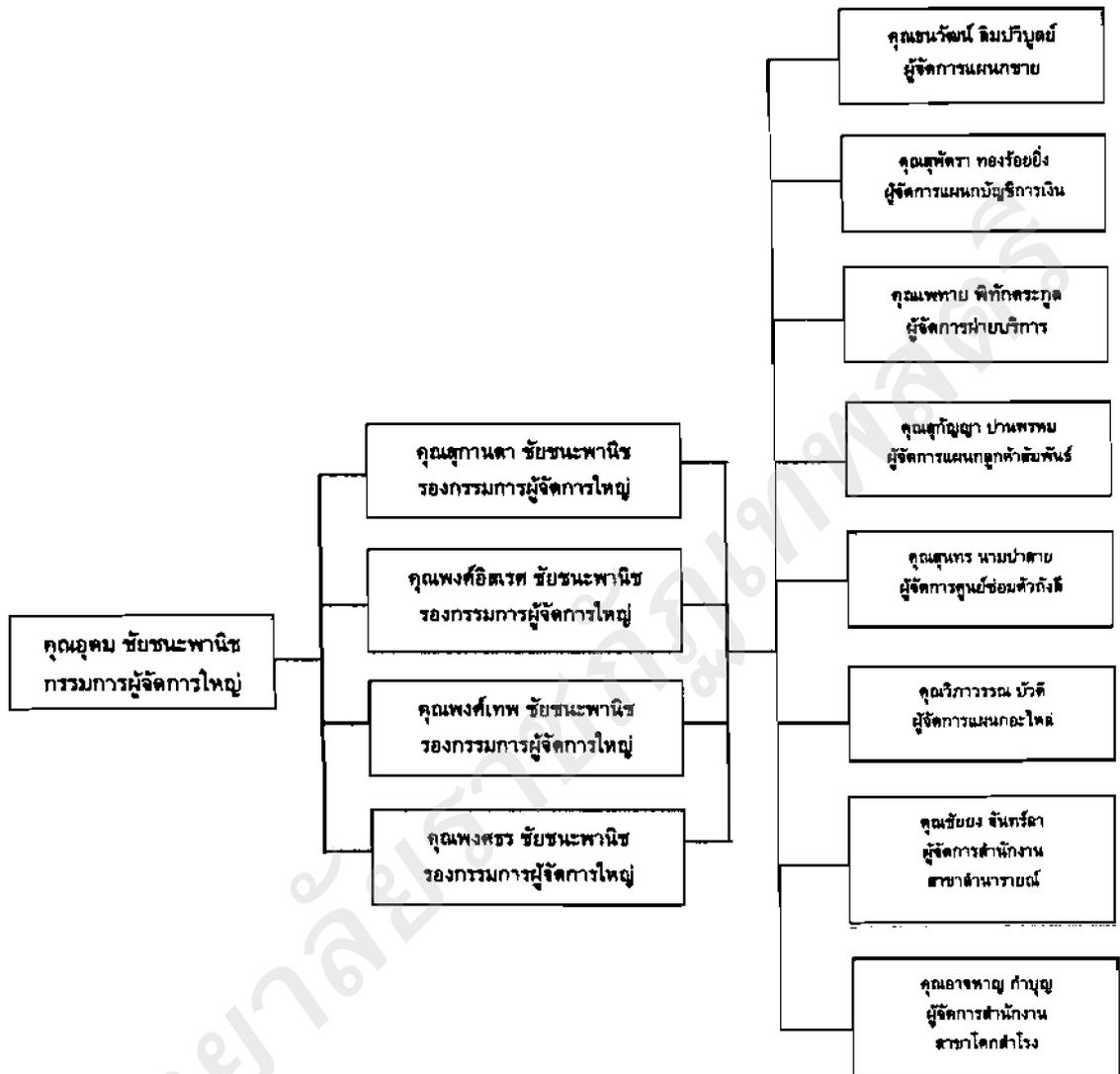
ปัจจุบัน บริษัทโตโยต้าลพบุรีอุทมชัย ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ประกอบด้วย 3 สาขา คือ 1) สำนักงานโชว์รูมและศูนย์บริการ สำนักงานใหญ่ 2) สำนักงานโชว์รูมและศูนย์บริการ สาขาลำนาบายณ์ 3) สำนักงานโชว์รูมและศูนย์บริการ สาขาโคกสำโรง

ภายใต้การบริหารงานของผู้ก่อตั้งบริษัท โตโยต้าลพบุรีอุทมชัย ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด นายอุทม ชัยชนะพานิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1. นางสุกานดา ชัยชนะพานิช | รองกรรมการผู้จัดการ |
| 2. นายพงศ์อิสเรศ ชัยชนะพานิช | รองกรรมการผู้จัดการ |
| 3. นายพงศ์เทพ ชัยชนะพานิช | รองกรรมการผู้จัดการ |
| 4. นายพงศธร ชัยชนะพานิช | รองกรรมการผู้จัดการ |

บริษัทฯ ได้มีปรัชญาในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและการบริการที่ดีแก่ลูกค้า ด้วยจำนวนพนักงานจำนวนมาก และจำนวนยอดขายและบริการปีละประมาณ 450 ล้านบาท บริษัทได้มีเป้าหมายที่จะเติบโตไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งพร้อมทั้งสร้างสรรค์ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าสืบต่อไป

3.1.2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทโตโยต้าลพบุรีอุทมชัย ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ดังภาพ



ภาพ 4 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทโตโยต้าลพบุรีอุคมชัย ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มา (บริษัทโตโยต้าลพบุรีอุคมชัย ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด, 2551ข, หน้า 3)

3.2 บริษัท โตโยต้าสิงห์บุรี จำกัด

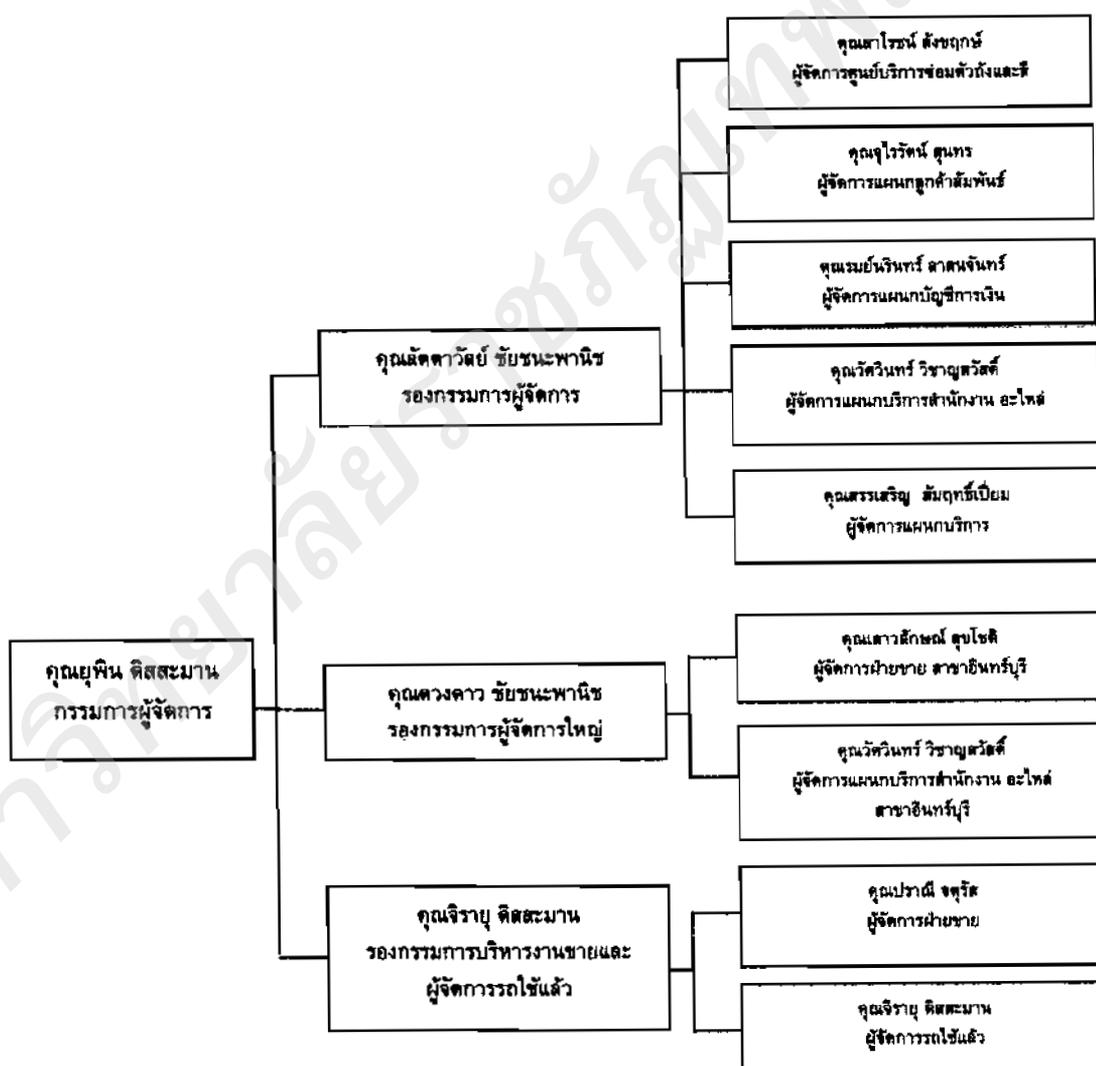
3.2.1 บริษัท โตโยต้าสิงห์บุรี จำกัด

บริษัท โตโยต้าสิงห์บุรี จำกัด (2551ข,หน้า 1) กล่าวถึง ประวัติ โตโยต้าสิงห์บุรี เริ่มก่อตั้งโดยนายสุรชัย ชัยชนะพานิชและนางศรีวรรณ ชัยชนะพานิช โดยผู้ดำเนินการคือนางยุพิน ติสสะมานและนางเพ็ญจันทร์ ศิริพานิชกรเป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2528 โดยใช้ชื่อ หจก.โตโยต้าสิงห์บุรี ที่ทำการเดิม ณ 12/7 หมู่ 6 ถนนสิงห์บุรี – อ่างทอง ตำบลต้นโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี (หน้าโรงพยาบาลหมอประเจ็ด) ให้บริการ

ขายรถยนต์ อะไหล่ ซ่อมเครื่องยนต์ ต่อมาได้ขยายกิจการ ณ สาขาอินทร์บุรี เลขที่ 56/1 หมู่ 1 ถนนสายเอเชีย ตำบล ท่างาม อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี เมื่อปี 2535 ให้บริการขายรถยนต์ อะไหล่ ซ่อมเครื่องยนต์

ปัจจุบันได้ย้ายจากที่ทำการเดิมมาก่อตั้งในนามบริษัท ไทโยต้าสิงห์บุรี จำกัด สำนักงานใหญ่ 109 หมู่ 1 ตำบลบางมัญ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี เมื่อเดือนกรกฎาคม 2542 ให้บริการขายรถยนต์ อะไหล่ ซ่อมเครื่องยนต์ และซ่อมตัวถังและสี ปัจจุบันมีพนักงาน 122 คน

3.2.2 โครงสร้างการบริหารของบริษัท ไทโยต้าสิงห์บุรี จำกัด ดังภาพ 5



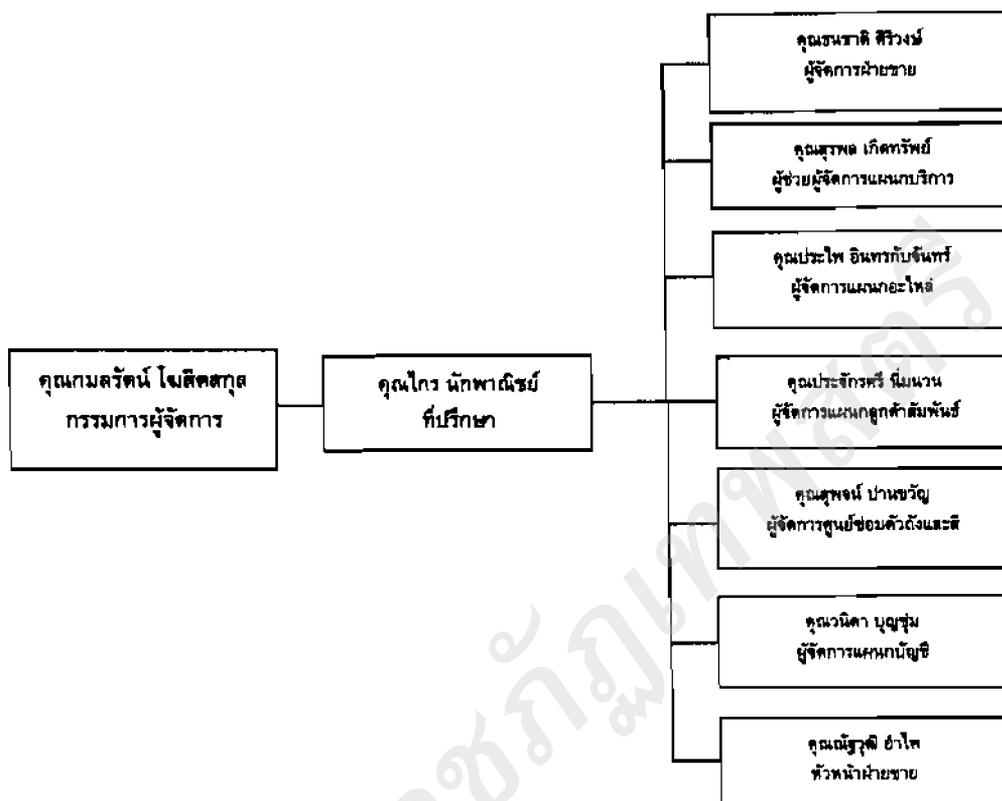
ภาพ 5 โครงสร้างการบริหารของบริษัท ไทโยต้าสิงห์บุรี จำกัด
ที่มา (บริษัท ไทโยต้าสิงห์บุรี จำกัด, 2551ข, หน้า 2)

3.3. บริษัทโคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด

3.3.1 ประวัติบริษัทโคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด

บริษัทโคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด (2551ข, หน้า 1) กล่าวถึงประวัติโคโยต้าโฆสิตอย่างทองว่า บริษัท โคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด เริ่มต้นเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อโคโยต้า เมื่อเดือน มกราคม พ.ศ.2533 ซึ่งตั้งอยู่ ณ ตำบลศาลาแดง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง โดยมีประธาน คือ คุณอุษณีย์ โฆสิตสกุล ผู้ดำเนินการ กรรมการ คือคุณอัจฉรา มั่นเปลง และคุณนิรมิต มั่นเปลง ต่อมาได้ขยายกิจการ และได้ทำการสร้างโชว์รูมในปี พ.ศ.2535 ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 79/1 หมู่ 5 ตำบลบ้านอิฐ อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง รวมมูลค่าทั้งสิ้นประมาณ 40 ล้านบาท โดยใช้เนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 16 ไร่ โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น แผนกต่าง ๆ ดังนี้ แผนกขาย แผนกบริการ แผนกอะไหล่ แผนกบัญชี ต่อมาในปี พ.ศ.2537 ได้ทำการขยายอยู่เคาะพื้นที่เพิ่มเติม และในปี พ.ศ.2547 ได้มีการเปลี่ยนผู้ดำเนินการกรรมการจากเดิม คือ คุณอัจฉรา มั่นเปลง และคุณนิรมิต มั่นเปลง มาเป็นคุณกมลรัตน์ โฆสิตสกุล และคุณโฆสิต โฆสิตสกุล โดยมีประธานคนเดิมคือคุณอุษณีย์ โฆสิตสกุล ต่อมาในเดือนกันยายน พ.ศ.2550 ได้จัดสร้างโชว์รูมโคโยต้าซัวร์ ซึ่งเป็นรถยนต์มือสองใช้แล้วคุณภาพดี เพื่อให้ครบวงจร รวมมูลค่าประมาณ 30 ล้านบาทในปัจจุบันบริษัท โคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด มีพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 101 คน

3.3.2 โครงสร้างการบริหารของบริษัท โคโยต้าโฆสิตอย่างทอง ผู้จำหน่ายโคโยต้า จำกัด ดังภาพ 6



ภาพ 6 โครงสร้างการบริหารของบริษัท โตโยต้าโมเสดอังกทอง ผู้จําหนายโตโยต้า จํากัด
ที่มา (บริษัท โตโยต้าโมเสดอังกทอง ผู้จําหนายโตโยต้า จํากัด, 2551ข, หน้า 2)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายของความสำเร็จ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จไว้
ดังนี้

1. ความหมายของความสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 18) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การที่องค์กร
สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้และงานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีคุณภาพสูง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถของ
องค์กรที่ตั้งแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตาม
เป้าหมาย

พวงรัตน์ เกสรแพทย์, และคุษฎี โยฎี (2546, หน้า 21) กล่าวว่า ความสำเร็จ
หมายถึง ความสามารถในการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้านการบริหาร ด้วยการดำเนินงาน
อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อานันท์ ชินบุตร (2546, หน้า 39) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึงความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

วิเชียร วิทย์อุตม (2550, หน้า 187) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผนความรับผิดชอบสูง พยายามชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือแก้ไขปัญหาให้ได้สำเร็จ ลุ่สว่างและมีประสิทธิภาพ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 230) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยสำคัญในแต่ละมุมมองที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละด้าน

พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ (2551, ธันวาคม 20) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจประกอบความสำเร็งนั้นมีการลงทุนพอเหมาะขายมากหรือขายเร็ว สามารถทำกำไร และมีสภาพคล่อง รวมถึงมีความสามารถชำระหนี้

มอสลีย์ (Mosley, & Pietri 1996, p.20) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรในวิธีที่จะ ทำให้ภารกิจต่างๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมาย(มีประสิทธิผล)ด้วยการใช้ต้นทุนน้อยที่สุดได้ (มีประสิทธิภาพ)

สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุ ตามการวางแผน การจัดการ การดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวัดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542, หน้า 18-19) ได้ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจ โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ผลิตภาพหรือการเพิ่มผลผลิต (productivity) เป็นการวัดที่สรุปถึงปริมาณและคุณภาพการทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรืออัตราส่วนระหว่างผลงาน (outputs) ขององค์กรในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัยนำเข้า (input) ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งและตามคุณภาพที่กำหนดตั้งสมการ

$$\text{ผลิตภาพ (productivity)} = \frac{\text{ผลงาน (outputs)}}{\text{ปัจจัย (input)}}$$

2. กำไร (profit) เป็นเกณฑ์ในการวัดที่ใช้มักจะเป็นเรื่องระยะสั้น อย่างมากคือ 1ปี และเมื่อรู้ว่ามีกำไรมากหรือน้อยก็เป็นเรื่องของอดีตไปแล้ว ดังนั้นจึงมีการกล่าวถึงกำไรสูงสุด (profit maximum) หมายถึงการทำกำไรสูงสุด โดยพิจารณาระยะเวลาการประกอบเป็นกำไรสูงสุดระยะยาว (long-term profit maximization)

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 142) กล่าวว่า คชนี้ชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (key performance indicators : KPIs) ได้เสนอตัวชี้วัดเพิ่มเติมอีก 3 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้าน

การเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กรและ ด้านกระบวนการภายในองค์กร นอกจากนี้ด้านการเงิน เป็น 4 ดัชนีชี้วัด เพื่อความสมดุลของการจัดการองค์กรซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (customer perspective) หลักการสำคัญ คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรนานๆ ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า และสามารถได้ลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มเติม

2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร (learning and perspective) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การเจริญเติบโตขององค์กร และปัจจัยที่สำคัญที่สุดของด้านความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กรพิจารณาได้จากผลลัพธ์ ผลผลิตของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน และการรักษาพนักงานขององค์กร

3. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กร (internal business process perspective) ผู้บริหารมักสนใจดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กรของธุรกิจด้านที่ 1 คือมักเน้นการพยายามติดตามและปรับปรุงในด้านกระบวนการนวัตกรรมโดยวัดในเรื่องของการวิจัย การให้บริการ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านที่ 2 คือกระบวนการปฏิบัติโดยวัดที่คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่ายขององค์กร และผลงานที่เกิดขึ้น

4. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงิน (financial perspective) เป็นดัชนีชี้วัดที่รู้จักกันดีด้านการเงินต้องการชี้วัดที่เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลกำไรและขาดทุนขององค์กรธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการเงินประกอบด้วย 1) ช่วงที่องค์กรธุรกิจเติบโต 2) ช่วงต่อเนื่องขององค์กร และ 3) ช่วงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้เสนอตัวชี้วัดเพิ่มเติมอีก 3 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กรและ ด้านกระบวนการภายในองค์กร นอกจากนี้ด้านการเงิน เป็น 4 ดัชนีชี้วัด เพื่อความสมดุลของการจัดการองค์กร

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 120) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร คือ

1. การยอมรับและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริงจะช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติในทุกระดับทั่วทั้งองค์การ
2. ต้องระบุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายให้ชัดเจนสามารถวัดได้ต้องเข้าใจง่าย ท้าทายมีเหตุผลอธิบายได้ สามารถบรรลุได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน
3. ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ตามกำหนดที่วางไว้
4. ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเป็นการมีกระบวนการหรือการประมวลผลด้วยการเอาความรู้ต่างๆ ที่ได้เพื่อทำการคิดและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมาและที่

สำคัญต้องมีความคิดหัวใจหลักในการที่จะให้บริษัทบริหารงานบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

4. ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 136-137) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จของการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1. ความตั้งใจของผู้บริหารที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์การ
 2. ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์
 3. ทักษะของผู้บริหารเกี่ยวกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกคนต้องเตรียมการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักขององค์การใดองค์การหนึ่งในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
 4. โครงสร้างขององค์การต้องสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โครงสร้างขององค์การควรผูกผันตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาองค์การ
 5. ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การ
 6. ต้องมีการวางแผนหรือแม่แบบไว้ทั้งระบบและเป็นโครงการระยะยาวที่ต่อเนื่อง เบคฮาร์ด (Beckhard, 1980, p.137) ได้เสนอเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การดังนี้คือ
 1. การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบหนึ่งเท่านั้น
 2. การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นความพยายามระยะยาวอย่างต่อเนื่อง
 3. ผู้บริหารระดับสูงต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผนงานจนถึงขั้นการลงมือปฏิบัติงานและขั้นวัดผลประเมินผล
 4. การเปลี่ยนแปลงต้องมีความสัมพันธ์กับนโยบาย เป้าหมายขององค์การ
 5. การพัฒนาองค์การต้องมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม
 6. เทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การด้วย
 7. มุ่งพัฒนาทีมงาน เน้นความรับผิดชอบของงานที่กลุ่มมากกว่ารายบุคคล
- เชน (Schein, 1989, p. 137) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้
1. ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ และทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหาร

2. ความตั้งใจจริงของผู้บริหารที่จะมีส่วนรับผิดชอบต่อปัญหาที่มีอยู่ในองค์การหรือสิ่ง ที่ส่วนร่วมคิดว่าเป็นปัญหาที่น่าจะนำขึ้นมาพิจารณา สร้างนิสัย 4 อย่าง เพื่อให้้องค์การธุรกิจ ประสบความสำเร็จ

5. ลักษณะของความสำเเร็จ

ทรีป อินทร์ถาวร, และคนอื่นๆ (2542, หน้า 27) กล่าวว่า ลักษณะของความสำเเร็จ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ไข ปัญหาที่มีอยู่
2. มีเป้าหมายระดับกลาง เพราะหากผลสำเเร็จแล้วจะรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้น จึงไม่ ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป เพื่อลดความเสี่ยงและความให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง
3. ต้องการได้รับข้อมูลกลับที่ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับงานของคนว่าสำเเร็จหรือ ล้มเหลว เพื่อการตัดสินใจของคนในงานครั้งต่อไป
4. ต้องการทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ เพื่อที่จะได้พยายามปรับปรุง ความสามารถของเขาให้ทัดเทียมผู้ที่มีความสามารถความรู้สึกเช่นนี้จะเป็แรงจูงใจให้เกิดความ มานะที่จะประสบความสำเร็จสูงต่อไป ได้ให้ความเห็นว่ ความรับผิดชอบ เป็นพันธะผูกพันที่จะ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจและเป็นความรับผิดชอบต่อการที่จะต้องรายงานและ พร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้เสมอยิ่งกว่านั้น

6. ความสำเเร็จของผู้ประกอบการ

เฟรเซอร์ส (Frese, 2000, p. 152) กล่าวว่า ความสำเเร็จของผู้ประกอบการมี ลักษณะดังนี้

1. ตัวบุคคล โดยที่ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งมักใช้ ความเห็นด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากรายได้ที่มาจากการค้าเนิน ธุรกิจ
2. ระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวน ลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ผลกำไร และยอดขาย 1-2 ปีล่าสุด
3. วัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับในธุรกิจ ทั้งด้านลูกค้าและพนักงาน ในด้านการรับรู้ ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ
4. วัตถุประสงค์ของการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ

7. กลยุทธ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ

ชนากร เกียรติบัณฑิต (2551, ธันวาคม 23) กล่าวว่า ธุรกิจที่จะได้รับการยอมรับสูงสุดนั้นต้องมีกลยุทธ์ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของการให้บริการอย่างมีคุณภาพ หรือกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง
2. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อปรับปรุงการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การลดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคคล
3. มีการวัดคุณภาพบริการ ความถูกต้อง การใช้เวลา การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า
4. มีระบบและกลไกการสอบถามข้อมูลย้อนกลับที่จะบอกให้ทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ การตรงต่อเวลา การบริการตรงความต้องการ ความสุภาพอ่อนน้อม ความสามารถของบุคลากร ราคา ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท
5. มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพบริการ ทุกหน่วยงาน ทุกระดับทั่วทั้งบริษัท

6. มีโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้บริษัทมีแรงผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

8. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

อุไรวรรณ แยมเนียม (2544, หน้า 166) องค์กรที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จในทางการบริหารดำเนินการว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน
2. โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงาน และการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. ระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบบการจัดการ การผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศ และระบบการวัดผลงาน ต้องประสานกันอย่างใกล้ชิดทั้งนี้ต้องมีการระบบติดต่อสื่อสารที่ดี
4. สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล
5. พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อบริษัท
6. ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร เก่งคิด เก่งทำ และเก่งคน
7. ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

จากการศึกษาความหมายของการบริหาร พบว่ามีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

1. ความหมายของการบริหาร

กลม อัญชันภาติ (2540, หน้า 60-61) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดโครงสร้าง และจัดสายงานขององค์การ และชี้นำสั่งงานการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้และในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลร่วมกันทำ

เสนาะ คิเยวี่ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันคนและโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แยกลักษณะออกเป็น 5 อย่างคือ การทำงานร่วมกับคนมีเป้าหมายร่วมกันขององค์การ เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดในโลกให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ของการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงการบริหารการจัดการจะต้องประกอบด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการหรือผู้บริหารคือผู้ประสานทรัพยากรต่างๆไม่ว่าจะเป็น คน เงิน สิ่งของ และวิธีการต่างๆเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังว่าจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธ ไถยวรรณ (2547, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยผู้อื่น ฉะนั้นในการบริหารของนักบริหารนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะแบ่งแยกงานออกเป็นงานย่อยๆ เพื่อที่จะได้จัดคนที่เหมาะสมกับงานเข้าไปทำงาน ให้คนเหล่านั้นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ งานบริหารของนักบริหารนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (goal) ในการทำงานให้ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนมีปัจจัยการบริหารที่เพียงพอและการบริหารนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการปกครอง สั่งงานควบคุม เพื่อให้การดำเนินงาน ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมการบริหารจะดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอหรือเสถียรหรือเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการ งานจึงจะสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

สมหมาย ปรัชาศิลป์ (2551, กันยายน 28) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการงานให้สำเร็จได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรและบริหารคนอย่างคุ้มค่า ดังนั้น การบริหารงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายจึงต้องใช้เทคนิค การบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์งานให้ชัดเจน ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจ งานกับทีมงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และการใช้ทรัพยากร ผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน บริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดโครงสร้าง และจัดสายงานขององค์การ และชี้นำสั่งงานการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งทางผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โดยคำต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมต่างๆ ที่ทางบริษัทโดยคำมอเคอร์ กำหนดไว้

2. ลักษณะและความสำคัญของการบริหาร

กลม อัญชันภาติ (2540, หน้า 60-61) กล่าวว่า ลักษณะและความสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

- 1.การบริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน
- 2.การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม
- 3.การบริหารต้องมีการแบ่งงานกันทำ
- 4.การบริหารต้องมีการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน
- 5.การบริหารต้องมีทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ
- 6.การบริหารเป็นงานของผู้บริหารหรือผู้นำ
- 7.การบริหารไม่มีตัวตน แต่สามารถวัดผลของความสำเร็จของการบริหารด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. องค์ประกอบของการบริหาร

ยุทธ ไกรวรรณ (2547, หน้า 31) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารว่า การบริหารมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ เป้าหมาย (goal) ปัจจัยการบริหาร (factor of management) และลักษณะการบริหาร (management style) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน
2. มีปัจจัยในการบริหาร (factor of management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 5 ประการ คือ 1) คน (men) 2) เงิน (money) 3) วัสดุ (material) 4) เทคนิควิธี (method) 5) เครื่องจักร (machine)

ปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร 5 ประการที่กล่าวมานี้อาจจะยังไม่เป็นการเพียงพอ ยิ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันมีการแข่งขันรุนแรงทุกด้าน เช่น ธุรกิจการค้า ระบบ

การผลิต ตลอดทั้งทางด้านการศึกษา ปัจจัยการบริหารอาจจะมีปัจจัยอื่นนอกเหนือ จาก 5 ประการที่กล่าวมา เช่น การตลาด (market) และอื่นๆ เป็นต้น

4. หน้าที่ของการบริหาร

ยุกท ไกรวรรณ (2547, หน้า 38-39) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารประกอบด้วย หลัก 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning) การวางแผน คือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะมีผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ แล้วมากำหนดการปฏิบัติ เอาไว้ล่วงหน้า

2. การจัดองค์การ (organizing) การจัดองค์การเป็นการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหรืองานต่างๆหรือเป็นการจัดรูปร่างหน้าที่จำเป็น เพื่อการ ดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การบังคับบัญชา (commanding) การบังคับบัญชาเป็นการหาแนวทางหรือวิถีทาง ให้คนงาน (employee) หรือพนักงานทำงานในหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบด้วยความตั้งใจ

4. ประสานงาน (co-ordinating) การประสานงานเป็นภาระหน้าที่ที่โยงงานของทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกให้สอดคล้องกันได้ โดยความร่วมมือร่วมใจ แก้ปัญหาหรือแนวทางในการ ทำงาน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การควบคุมงาน (controlling) การควบคุมงานเป็นการกำกับกิจกรรมในการ ดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

วิเชียร วิทยอุตม (2550, หน้า 12) กล่าวถึงหน้าที่การบริหารงานใหม่ ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. หน้าที่การบริหารงานและองค์การ ผู้จัดการต้องมีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจ ถึงการวางแผนจัดองค์การ และกระบวนการบริหารงานในองค์การ และเข้าใจถึงกิจกรรมถึงงาน ต่างๆ ในองค์การโครงสร้างและมีการปฏิบัติงานอย่างไร มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสุดท้าย มีการตรวจสอบการควบคุมดำเนินงาน เป็นไปตามแผนการที่วางไว้

2. หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการจักต้องมีทักษะในการเรียนรู้และ เข้าใจถึงกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ดี เพื่อดึงดูคนที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานให้กับ องค์การ มีการสร้างแรงจูงใจและดำรงรักษาพนักงานให้ทำงานรับใช้องค์การอยู่จนเกษียณอายุ งาน ตลอดจนมีการอบรมพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำสูง ให้มีโอกาสดำเนินการที่บริหารงาน และพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

3. หน้าที่การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้จัดการจักต้องมีทักษะในการ เรียนรู้และเข้าใจกระบวนการจัดการการผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์การวางแผนควบคุม ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติไปตามเป้าหมายที่องค์การได้วางแผนไว้

สรุปได้ว่าหน้าที่ของการบริหาร หมายถึง การวางแผนจัดองค์การ และกระบวนการบริหารงานในองค์การ เพื่อการดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการควบคุมงานเป็นการกำกับกิจกรรมในการบริหาร ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. หลักการบริหารงาน

ยุทธ โกวรวรรณ (2547, หน้า 39 -41) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานสำหรับบริหารที่นำไปใช้ในการบริหารองค์การได้ทุกประเภทของ ฟาโย (Fayol) ได้สรุปหลักการเอาไว้เป็นข้อๆ ทั้ง 14 ข้อโดยหลักสำคัญดังนี้

1. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) ในทัศนะของฟาโย นั้น อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ ผู้มีหน้าที่ในการออกคำสั่งนั้น จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่จะเกิดขึ้นด้วย

2. หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) เพื่อป้องกันข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์การ หรือระหว่างแผนกผู้ปฏิบัติควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

3. หลักของการอำนวยการ (unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจัดให้อยู่ในแผนงานเดียวกันและควรให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคนเดียวตามโครงสร้างขององค์การที่จัดไว้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว

4. หลักของสายบังคับบัญชา (unity of command) ในการบริหารควรจัดคนงานคนหนึ่งมีหัวหน้าโดยตรงเพียงคนเดียว ทั้งนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน

5. หลักการแบ่งงานกันทำ (division of work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานทางด้านบริหารหรือด้านเทคนิค ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการใช้แรงงานให้เป็นประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแรงงานเท่าเดิมในเวลาทำงานเท่าเดิมหรือน้อยลง

6. หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการทำงานเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ฉะนั้นการยอมรับในข้อตกลง หรือนโยบายต่างๆ ขององค์การของสมาชิกถือได้ว่าเป็นความประพฤติเรียบร้อยในองค์การแล้ว

7. หลักการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวมหลักการนี้ระบุว่าส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่างๆ และเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มองค์การ จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายของส่วนบุคคลหรือส่วนย่อยต่างๆ

8. หลักการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การให้ผลประโยชน์และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรจะยุติธรรมและให้เกิดความพอใจมากที่สุดทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

9. หลักการรวมอำนาจ (centralization) หมายถึงในการบริหารควรจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางหลักการข้อนี้ไม่ได้หมายถึงว่าอำนาจหน้าที่การตัดสินใจทุกอย่างควรจะรวมที่ระดับขององค์การเพื่อความรับผิดชอบ ได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้วอำนาจหน้าที่ที่จะต้องมอบหมายให้ไปด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถดำเนินงานไปได้

10. หลักการออกคำสั่ง (order) การบริหารควรจะมีการออกคำสั่งไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้คนงานถือปฏิบัติตาม

11. หลักความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารจะต้องถือความเอื้ออาทร และความยุติธรรมเป็นหลักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนและเสมอหน้ากัน ทั้งนี้ให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและอุทิศตนเพื่องาน หลักความเสมอภาคนี้อาจเห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทน ค่าจ้าง (wage) หรือเงินเดือน (salary) การได้รับสวัสดิการเหมือนกันเป็นต้น

12. หลักความมีเสถียรภาพในการทำงานหรือความมั่นคงของงาน (stability of tenure) ผู้บริหาร และคนงานต่างต้องใช้ระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี แต่ถ้าหากออกจากกลางวัน หรือคนงานเข้าออกงานบ่อยย่อมจะทำให้เกิดความสูญเสียเปลี่ยนแปลง หลายประการ เพราะการที่จะได้ผู้บริหารที่ดีหรือคนงานที่ดีมาหนึ่งคนจะต้องลงทุนเพื่อการฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญ หรือมีความรู้ตลอดทั้งสูญเสียเวลานานสำหรับการเรียนรู้งาน

13. หลักความริเริ่ม (initiative) หลักความริเริ่มเห็นว่าคนฉลาดย่อมจะพึงพอใจจากการทำงานที่ตนได้ทำอะไรด้วยตนเอง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนเองบ้าง เปิดโอกาสให้คนงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การเพราะความคิดริเริ่มของงานทุกคน จะเป็นพลังงานที่ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งขึ้นได้

14. หลักความสามัคคี (esprit de corps) เป็นการเน้นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี นอกจากนี้ ความสามัคคียังมีส่วนช่วยเสริมหลักการทำงาน ที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอีกด้วย ฉะนั้นหลักความสามัคคี ก็ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

6. ระดับของการบริหารจัดการ

ชนงกรณ์ กุณศลบุตร (2547, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึง ระดับของการบริหารจัดการ (level of management) ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การนั้น ระดับของอำนาจในการควบคุมและสั่งงานย่อมจะต้องมีความแตกต่างกันในภาระความรับผิดชอบ ดังนั้นอำนาจในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งงานในองค์การจึงมีไม่เท่ากัน แม้ว่าในองค์การธุรกิจต่างๆ ไปจะแบ่งระดับการจัดการออกเป็นหลายระดับ กำหนดเป็นสามระดับดังนี้

1. การบริหารระดับสูง (top management) หมายถึงผู้รับผิดชอบความสำคัญหรือความล้มเหลวขององค์การในภาพรวม เป็นผู้กำหนดแผนการระดับบริษัท (corporate level) กำหนดทิศทาง กำหนดนโยบายและรับผิดชอบต่อขั้นสุดท้ายของผลการดำเนินงานของบริษัท ผู้ที่รับผิดชอบต่อระดับนี้ปัจจุบันนิยมเรียก "ซีอีโอ" (chief executive officer : CEO) การบริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายและทำหน้าที่ประสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น หน้าที่ทางการตลาด หน้าที่ทางการผลิต หน้าที่ทางการเงิน หน้าที่ทางการบริหารและหน้าที่อื่นๆ เพื่อให้งานทุกหน้าที่เคลื่อนไปได้อย่างสัมพันธ์กัน การที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริหารระดับนี้ต้องมีความรู้ทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมีศักยภาพในการมองโลกอนาคต (vision) ได้อย่างแม่นยำ จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของผู้บริหารในระดับนี้ได้แก่ กรรมการบริหารบริษัทเป็นต้น

2. การบริหารระดับกลาง (middle management) หมายถึงการบริหารในระดับหน้าที่หลักขององค์การ เช่นหน้าที่การบริหารการผลิต หน้าที่การบริหารการตลาด หน้าที่บริหารงานทั่วไป อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงหน้าที่การบริหารระดับกลางอาจแบ่งออกเป็นหลายระดับ ขึ้นอยู่กับองค์การหน้าที่ทางการบริหารระดับกลางนี้ จะรับนโยบายจากระดับสูงลงมาทำให้เกิดความเป็นจริงโดยถ่ายทอดไปยังระดับปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันก็จะทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลในระดับล่างสู่บริหารระดับสูงอีกด้วย ตัวอย่างของผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ในบริษัทเช่นผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นต้น

3. การบริหารระดับต้น (first-line management) หมายถึง ผู้บริหารระดับแรกเริ่มงานบริหารในองค์การ เช่นคนคุมงาน หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก การบริหารระดับต้นจะมีความใกล้ชิดกับปฏิบัติมากที่สุด จึงต้องมีความรู้ในเรื่องงานเป็นอย่างดี เนื่องจากนั้นต้องเป็นผู้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานก่อนผู้บริหารระดับอื่นๆ และจะเป็นผู้รับปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานดีกว่าผู้ใด จึงเป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับอื่นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานและการเกิดผลผลิตต่างๆ ขององค์การ

7. ระดับของการบริหารองค์การ

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 63 - 64) ระดับการบริหารองค์การ (organizational level management) เนื่องจากการบริหารองค์การในปัจจุบันมีภารกิจที่กว้างขวางมากกล่าวคือผู้บริหารบริษัทหนึ่งอาจมีบริษัทในเครืออีกหลายสิบบริษัท ทำให้ภารกิจการบริหารของผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับล่างอาจแตกต่างกันออกไป และจากการที่กิจการต้องมีการลงทุนด้วยจำนวนเงินที่สูงมากทำให้ระยะเวลาคืนทุนยาวนานผู้บริหารยิ่งระดับสูงเท่าใดจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวมากขึ้นเท่านั้น (strategic planning) อย่างไรก็ตามก่อนที่จะกล่าวถึงการวางแผนในรูปแบบต่างๆ จะต้องมีความเข้าใจในระดับของการบริหาร ซึ่งในที่นี้จะแบ่งออกเป็นสามระดับดังนี้

1. การบริหารระดับบริษัท (corporate level management) หมายถึงการบริหารในระดับสูงสุดของกิจการที่มีธุรกิจหรือบริษัทในเครือชนิดเดียวหรือหลายชนิด และบริษัทเหล่านั้นผลิตสินค้าต่างชนิดกันเช่นบริษัทในเครือแห่งหนึ่งที่จำหน่ายรถยนต์ บริษัทในเครือแห่งที่สองจำหน่ายรถจักรยานยนต์ บริษัทในเครือแห่งที่สามจำหน่ายรถดักดิน ทำให้การบริหารในระดับนี้มักเป็นการกำหนดนโยบายในระยะยาวของกิจการ และแผนของบริษัทที่มีกิจการในเครือมากๆ แบบนี้เรียกแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ซึ่งจะมีตั้งแต่การกำหนดภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goal) วัตถุประสงค์ (objective) และแผนกลยุทธ์ต่างๆ เช่นแผนการซื้อกิจการอื่นๆ ร่วมทุนหรือแม้กระทั่งการขายบริษัทในเครือของคนออกไป เป็นต้น

2. การบริหารระดับธุรกิจ (business level management) ในการบริหารระดับบริษัทนั้น เนื่องจากมีหลายธุรกิจในเครือ ทำให้ไม่ปรากฏคู่แข่งที่เด่นชัด แต่ในการบริหารระดับธุรกิจจะหมายถึงการบริหารธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ทำให้สามารถเห็นคู่แข่งที่เด่นชัด เช่นผู้บริหารบริษัทรถยนต์ยี่ห้อมิตซูบิชิ ก็จะทำให้เห็นว่าภารกิจของตนคือการจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิ คู่แข่งขั้นก็จะต้องเป็นบริษัทขายรถยนต์ด้วยกันไม่ใช่บริษัทขายยา และวัตถุประสงค์ของการบริหารในระดับนี้จึงมุ่งไปที่การสร้างความสำเร็จให้กับการขายรถยนต์แผนการจึงต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวว่าทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในการจำหน่ายรถยนต์

3. การบริหารระดับปฏิบัติการ (functional level management) แต่ในธุรกิจ (business unit) จะต้องมีการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจำหน่าย การเงินและบัญชี การบริหารทั่วไปและอื่นๆ ซึ่งผู้รับผิดชอบเหล่านี้จะต้องกำหนดแผนการในแต่ละหน้าที่ของตนเพื่อให้ผลความสำเร็จของแต่ละหน้าที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จระดับธุรกิจในระดับบริษัทต่อเนื่องกันไป

ดังนั้นการบริหารงานในระดับต่างๆ จึงมีลักษณะต่อเนื่องลงมาเป็นลำดับขั้นในระดับบริษัทจะหมายถึงการมองเหตุการณ์ในระยะยาว และกำหนดนโยบายและทิศทางในภาพรวมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้เกิดการขยายกิจการออกไปหลายประเภทและหลายบริษัทในเครือ ส่วนในระดับธุรกิจก็หมายถึงผลิตภัณฑ์แต่ละกลุ่มหรือบริษัทในเครือแต่ละบริษัทที่จะตอบสนองนโยบายของบริษัทใหญ่ การบริหารก็จะมุ่งเน้นความสำเร็จในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยมีการบริหารระดับปฏิบัติการเป็นปัจจัยสนับสนุน

8. ทักษะทางการบริหาร

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 9) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหาร มีความสำคัญมาก หากผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารก็จะบริหารงานไม่ได้และถือว่ามีผลสำคัญในทุกๆ ระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันน้อยไม่เท่ากันทักษะทางการบริหารแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (technical skills) คือความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการทำงานจะต้องผ่านการศึกษาย่างเป็นทางการและได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญใน

ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ ทักษะด้านการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (human skills) คือความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเองคนที่มีความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์นี้จะต้องรู้จักตนเองดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงานกับคนอื่นไม่ได้เลย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skills) คือความสามารถในการใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ไกล่เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆ หรือเรื่องต่างๆ ได้ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 7) กล่าวว่าในการบริหารงานในระดับต่างๆ ในองค์การนั้นเนื่องจากลักษณะงานบริหารมีความแตกต่างกัน จึงต้องการทักษะในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไปด้วยทักษะทางการจัดการแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านแนวความคิด (conceptual skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว ปัจจุบันเรียกวิสัยทัศน์ (vision) เมื่อสามารถคาดการณ์ภายหน้าได้อย่างแม่นยำแล้ว ก็จะสามารถวางทิศทางขององค์การได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้แล้วปัจจัยสำคัญที่สุดของทักษะด้านแนวความคิดได้แก่การมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากองค์การธุรกิจปัจจุบันไม่สามารถเจริญได้ด้วยการทำสิ่งเหมือนเดิมโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมาก และองค์การจะนำธุรกิจอื่นได้ต่อเมื่อมีสิ่งใหม่ๆ ออกมาก่อนกิจการอื่น

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) หมายถึงทักษะทางการประสานงานระหว่างบุคลากรเป็นทักษะที่จำเป็นมากสำหรับทุกระดับ แต่ผู้บริหารระดับกลางต้องการคุณสมบัติชื่อนี้มากกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากการบริหารระดับกลางนับเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จในระดับหน้าที่ต่างๆ ซึ่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์การต้องการการประสานงานกับหน้าที่อื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้จึงต้องการความสามารถในการประสานงานกับบุคคลทั่วไปได้ดี นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานหรือกับผู้บริหารระดับล่างอีกด้วย ทักษะดังกล่าวจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารระดับนี้ ทักษะนี้จะรวมถึงความสามารถในการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี ความสามารถในการสร้างความเป็น

มิตรและการยอมรับจากฝ่ายต่างๆ และความสามารถที่จะอดทนต่ออารมณ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้อื่นได้ ความเข้าใจจิตวิทยามนุษย์จะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อทักษะด้านนี้

3. ทักษะทางความรู้เฉพาะด้าน(technical skills) เป็นทักษะในเรื่องการปฏิบัติงานเฉพาะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้น เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาให้ เช่นหัวหน้าช่างในโรงงาน หัวหน้าแผนกบัญชี หัวหน้าพนักงานขาย บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดีจึงจะแก้ปัญหาในแผนกที่ตนเป็นหัวหน้า นอกจากนี้ผู้บริหารระดับนี้ยังต้องติดตามความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกด้วย มิฉะนั้นจะทำให้ล้าหลังเนื่องจากภายในกิจการใช้เทคโนโลยีอย่างหนึ่ง ในขณะที่กิจการอื่นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าและก่อให้เกิดผลดีกว่า ดังนั้นหากผู้บริหารระดับนี้ไม่ติดตามก็จะก่อให้เกิดความล้าหลังได้ องค์การที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างเสนอแนะความเห็นจึงพัฒนาได้เร็ว

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 7) กล่าวว่าการศึกษาถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ได้มีทักษะอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหารคือ

1. ทักษะในเรื่องเทคนิค (technical skills) ทักษะนี้ครอบคลุมถึงความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ซึ่งหากจะพิจารณาถึงทักษะของบุคคลบางวิชาชีพ อาจจะพิจารณาไปที่ทักษะทางด้านเทคนิคของบุคคลเหล่านี้ว่ามาจากการศึกษาอย่างเข้มข้น เป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ อันได้จากประสบการณ์และการฝึกฝน ความชำนาญพิเศษในแต่ละสายงานนั้นๆ ซึ่งความจริงแล้วไม่จำเป็นจะต้องเกิดการเรียนหรือเกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสมอไปเป็นเพราะว่างานทุกประเภทต้องการทักษะความชำนาญพิเศษเพียงบางประการ และคนส่วนมากจะมีพัฒนาทางด้านเทคนิคของตนจากการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ทักษะในเรื่องคน (human skills) ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจการจูงใจผู้อื่นรายบุคคลและกลุ่มบุคคลคือความหมายของทักษะในเรื่องคน มีผู้บริหารจำนวนมากที่มีทักษะในด้านเทคนิค แต่ไม่มีความรู้เพียงพอในการสื่อสารระหว่างบุคคล อันส่งผลให้ผู้บริหารดังกล่าวกลายเป็นผู้ฟังที่ลุ่มหลง ไม่สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นและอาจต้องประสบกับความยากลำบากเมื่อต้องทำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญที่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยการประสานงานร่วมกันของบุคคลฝ่ายต่างๆ จึงเป็นให้ต้องมีทักษะในเรื่องของคนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารและทำการจูงใจและมอบหมายงานได้มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะในเรื่องของความคิด (conceptual skills) ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางสภาวะจิตในการที่จะวินิจฉัยวิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน อันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิดหรือมโนทัศน์ ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในการแก้ไข

ปัญหานั้นๆ ซึ่งต้องการความสามารถของผู้บริหารในการที่จะค้นพบว่าอะไรคือปัญหาแล้วหาหนทางเลือกต่างๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้ได้ ด้วยการพิจารณาถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกแล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องของเทคนิคและเรื่องของคนแต่ยังอาจล้มเหลวในเรื่องของการจัดการ เนื่องจากไม่มีความสามารถที่จะจัดกระบวนการในการคิดหาเหตุผลอย่างเป็นระบบและตีความข้อมูลที่มืออยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าทักษะทางการบริหารหมายถึง ความสามารถที่จะนำความรู้พิเศษหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาประยุกต์ซึ่งหากจะพิจารณาถึงทักษะของบุคคลบางวิชาชีพ ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ความเข้าใจและความสนใจการจูงใจผู้อื่นรายบุคคล และกลุ่มบุคคลคือความหมายของทักษะในเรื่องคน ความสามารถทางสภาวะจิตในการที่จะวินิจฉัยวิเคราะห์และหาหนทางวิธีการแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน อันถือเป็นทักษะในเรื่องของการสร้างความคิดหรือมโนทัศน์

9. รูปแบบของการบริหาร

พจนาน เตียวัฒน์รัฐติกาล (2544, หน้า136) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การบริหารที่เน้นลูกค้า (customer – oriented management) ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในและภายนอก
2. ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellence) บริหารโดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ดี ซึ่งส่งผลให้พัฒนาคุณภาพได้
3. ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership) ทำการเทียบเคียง (benchmarking) กับคู่แข่งขั้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้มีความเป็นหนึ่ง
4. ความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellence) จำเป็นต้องให้การศึกษาแก่บุคลากรเพื่อสร้างความรู้และทักษะในการบริหารและการจัดการแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

10. การเป็นตัวแทนจำหน่าย

ยุกธ ไกรวรรณ (2547, หน้า 26) ได้กล่าวถึงการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีอยู่ จะไม่ไปถึงมือผู้บริโภค ถ้าหากขาดตัวแทนจำหน่ายหรือที่เรียกว่าผู้จำหน่าย (dealer or distributor) ดังนั้นงานในส่วนนี้ก็คือ การจัดหา การคัดเลือก ตัวแทนจำหน่าย เพื่อที่ทำการจัดจำหน่ายสินค้า ให้ถึงมือผู้บริโภคหากได้ตัวแทนจำหน่ายที่ไม่ดีขาดคุณภาพ หรือผู้บริหารจัดการการบริหารด้านการเป็นตัวแทนจำหน่ายไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของบริษัทได้ ลูกค้าขาดความเชื่อถือต่อคุณภาพสินค้า ดังนั้นจึงถือว่าการเป็นตัวแทนจำหน่าย เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่จะเป็นตัวกระจายสินค้า (diffusion) จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค และจะให้ดีจะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าในเขตจังหวัดชลบุรี สิงห์บุรี อย่างทอง ได้แก่ ด้านชื่อเสียง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านคุณภาพการบริการ ด้านการเงินขององค์กรและด้านความสามารถขององค์กร

1. ด้านชื่อเสียง

1.1 ความหมายของชื่อเสียง

วิทยา คำนำร่อง (2546, หน้า 353) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง การมีผลงานที่ดีทำให้องค์กรสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในสายตาของลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ชุมชนรอบข้าง คู่แข่ง และสาธารณชนในวงกว้าง ชื่อเสียงที่ดีนำมาซึ่งความเชื่อถือและทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้าและบริหารในราคาที่สูงขึ้น การประเมินผลงานขององค์กรอย่างเคร่งครัดจะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กรไว้ได้เสมอ

กันตยา เพิ่มผล (2547, หน้า 48) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง การทำงานอาจนำมาซึ่งชื่อเสียงได้ ชื่อเสียงส่วนใหญ่มาจากการทำงาน ถึงแม้ว่าจะไม่มีใครยืนยันหรือรับรองว่าทุกคนทำงานแล้วจะมีชื่อเสียง แต่ก็ได้มีปรากฏการณ์งานทำให้มีชื่อเสียงไม่ว่าจะในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ อย่างไรก็ตามงานชิ้นนี้จะนำมาซึ่งชื่อเสียงอย่างเดียวนานอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงได้เช่นกันถ้างานนั้นอาจเป็นภัยต่อสังคม หรือคนที่ทำงานมิได้รักษาจรรยาบรรณของการทำงานดังคนอื่นแต่ต่างก็เป็นที่ยอมรับว่างานคือบันไดหรือหนทางที่จะนำไปสู่ความมีชื่อเสียง

บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา (2548, หน้า 11) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง การสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน ในการประกอบธุรกิจสมัยใหม่ต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าและสังคม จึงเกิดเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

ยุพาวรรณ วรรณวณิชย์ (2548, หน้า 81) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง การแสดงภาพพจน์ของกิจการในสายตาของผู้บริโภคจะมีผลกระทบต่อความความหวัง ถ้าผู้บริโภคมองว่ากิจการมีภาพพจน์ที่ดี ผู้บริโภคก็จะมีจะมีความคาดหวังสูง ระดับบริการในอุดมคติจะใกล้เคียงกับระดับบริการที่ปรารถนา ในทางตรงกันข้ามถ้าชื่อเสียงไม่ดีความคาดหวังก็ต่ำไปด้วย กล่าวคือระดับบริการที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า จะอยู่ระดับที่พอรับได้

ฐิตินันท์ อธิรัตน์ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรเป็นเวลานาน การบริการทั้งดีและไม่ดีจะติดอยู่ในความทรงจำของผู้บริการอยู่ตลอดไป เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขบริการให้ดีขึ้นมากแล้ว แต่ภาพเก่าที่ไม่ดียังคงหลงเหลืออยู่ กว่าที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต้องใช้เวลาเป็นสิบปี

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 240) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง องค์กรสร้างการยอมรับและความไว้วางใจจากกลุ่มต่างๆ ว่ามีความซื่อสัตย์และทำธุรกรรมด้วย

ความยุติธรรม เช่นการชำระเงินตรงต่อเวลา ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งทำให้การได้มาซึ่งทรัพยากรสามารถทำได้ง่ายขึ้น

โรบบินส์,และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 1985, p.267) กล่าวว่า ชื่อเสียง หมายถึง องค์กรธุรกิจทั้งหลายต่างพยายามแข่งขันกันเพื่อให้องค์กรของตนเองมีชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ชุมชน เป็นต้น ธุรกิจที่มีชื่อเสียงดีจึงมีโอกาสเพิ่มราคา สินค้าและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความแข็งแกร่งทางการเงินของธุรกิจจะมีความสัมพันธ์กับชื่อเสียงของธุรกิจนั้นเสมอ ธุรกิจต้องระมัดระวัง และให้ความสำคัญกับสถานะทางการเงิน มีการตรวจสอบวัดผลและควบคุมการดำเนินการทางการเงินเป็นอย่างดี จึงส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

สรุปได้ว่า ชื่อเสียง หมายถึง ชื่อเสียงที่ดีให้องค์กร ความน่าเชื่อถือที่จากสินค้า บริการ และองค์กร การเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ดี และการให้บริการที่ดีให้อยู่ในความทรงจำของผู้รับบริการอยู่ตลอดไป และมีการปรับปรุงแก้ไขการบริการให้ดีขึ้นมาก

1.2 องค์ประกอบในการสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551, หน้า 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ดังนี้

1. ตัวองค์กร เป็นกิจการประเภทใด ขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก
2. ชื่อเสียงที่สามารถสร้างความเชื่อถือได้จากสินค้า บริการ และองค์กร
3. การบริการต้องสร้างความเป็นระบบ มีความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว
4. เครื่องหมาย เช่น เครื่องหมายของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรและเครื่องหมายการค้า
5. อาคาร สถานที่ ความสะดวก สะอาด และปลอดภัย
6. คำขวัญสโลแกนขององค์กรหรือของสถาบันที่จะเป็นตัวหล่อหลอมจิตใจของประชาชนและพนักงานในองค์กร
7. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีประวัติการทำงานดีมีความน่าเชื่อถือ และมีความสามารถ
8. พฤติกรรมในการให้บริการของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ประกอบด้วยบุคลิกภาพ ความสามารถในการสื่อสาร และกิริยาท่าทาง
9. บทบาทขององค์กร คือ บทบาทในสังคมของผู้บริหารที่สร้างชื่อเสียงโดยการทำประโยชน์ให้สังคม

1.3 ประเภทของชื่อเสียง

วิรัช ลภีรัตนกุล (2547, หน้า 81-82) ได้จำแนกชื่อเสียงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ชื่อเสียงของบริษัท คือภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของประชาชนที่มีต่อบริษัทหรือหน่วยงานธุรกิจแห่งใดแห่งหนึ่ง ชื่อเสียงดังกล่าวนี้จะหมายรวมไปถึงด้านการบริหารหรือการจัดการ ของบริษัทแห่งนั้นด้วย และหมายรวมไปถึงสินค้าผลิตภัณฑ์ (product) และบริการ (service) ที่บริษัทนั้นจำหน่าย ฉะนั้นคำว่าชื่อเสียงของบริษัทจึงมีความหมายค่อนข้างกว้าง และยังหมายรวมถึงตัวหน่วยงานฝ่ายจัดการและสินค้าหรือบริการของบริษัทแห่งนั้นด้วย

2. ชื่อเสียงของสถาบันหรือองค์การคือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อสถาบันหรือองค์การ ซึ่งส่วนมากจะเน้นไปทางด้านตัวสถาบันหรือองค์การเพียงอย่างเดียว ไม่รวมถึงสินค้าหรือบริการที่จำหน่าย ชื่อเสียงของสถาบันและองค์การจึงมีความหมายค่อนข้างแคบลงมาจากชื่อเสียงของบริษัท เพราะหมายถึงสถาบันและองค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

3. ชื่อเสียงของสินค้าและบริการ คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อสินค้าหรือบริการของบริษัทเพียงอย่างเดียว ไม่รวมถึงตัวองค์การหรือบริษัท

4. ชื่อเสียงที่มีต่อสินค้าตราใดตราหนึ่ง คือชื่อเสียงที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อตราสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งหรือตรา (brand) ตราใดตราหนึ่งหรือเครื่องหมายการค้า (trade mark) เครื่องใดเครื่องหมายหนึ่ง

1.4 ชื่อเสียงของโคโยต้า

ธนวัฒน์ ลิ้มปิวิบูล (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโคโยต้า หมายถึง การเป็นตัวแทนจำหน่ายโคโยต้าจะดำเนินธุรกิจโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างคามพึงพอใจของลูกค้าสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง

ธนีสร์ พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโคโยต้า หมายถึง การสะสมประสบการณ์การทำงานที่เป็นเวลานานและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในด้านการขายรถยนต์และด้านบริการหลังการขาย

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโคโยต้า หมายถึง การที่โคโยต้าเป็นบริษัทที่เก่าแก่ เปิดดำเนินการมายาวนาน ด้วยความซื่อสัตย์ และบริการที่เป็นเยี่ยมมีการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลาในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านบริการขาย อะไหล่ ด้านสังคม ฯลฯ จึงทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในจังหวัด

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโคโยต้า หมายถึง การมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่นทางวิทยุ หนังสือพิมพ์ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า

มาริษา ฉุนหอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโตโยต้า หมายถึง การโตโยต้ามีชื่อเสียงที่ทุกคนรู้จักอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นที่นิยมของลูกค้าที่ใช้รถโดยทั่วไป และมีความน่าเชื่อถือของโตโยต้าเกี่ยวกับการใช้งาน สมรรถนะของรถยนต์

อัมภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ชื่อเสียงของโตโยต้า หมายถึง การสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร และการเป็นตัวแทนจำหน่ายที่ดี ในด้านของรถยนต์และการให้บริการ

สรุปได้ว่าชื่อเสียงของโตโยต้า หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้าและบริการ การรักษายี่ห้อให้เป็นอันดับหนึ่งในทุกจังหวัด เป็นบริษัทที่ได้รับความชื่นชมสูงสุด ในการเป็นผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ในด้านของการสร้างความแข็งแกร่ง ความเชื่อถือ ความปลอดภัย ความคุ้มค่า ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ในการสร้างชื่อเสียงด้วยความมีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือในองค์กรของโตโยต้า ในความเป็นผู้นำด้านรถยนต์ การส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษา ด้วยมาตรฐานในการให้บริการตามคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.1 ความหมายของนวัตกรรม

บุญเลิศ เย็นคงคา (2545 ,หน้า 40) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง เน้นการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ขึ้นมาอย่างรวดเร็ว หรือมีลักษณะของการก้าวกระโดด

ศุลา มหาวสุธานนท์ (2547, หน้า 43) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หรือบริการของกลุ่มแข่งขัน เพื่อสร้างเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์ให้ดึงดูดลูกค้ามากที่สุด ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอาหารจานด่วน (fast food) ประเภทแฮมเบอร์เกอร์ จำเป็นต้องมีสลัดบาร์ (slad bars) ทาโกบาร์ (taco bar) อาหารเช้า อาหารสำหรับเด็ก เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกนอกเหนือจากแฮมเบอร์เกอร์ซึ่งเป็นอาหารหลักของร้าน

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้นวัตกรรมยังได้ถูกตีความไว้ทั้งเชิงแคบและเชิงกว้าง

ฐิตินันท์ อธิรัตน์ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการบริการที่มีคุณภาพ และระดับการให้บริการตรงกับความต้องการ ความเอาใจใส่ขององค์กรบริการในการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยความสนใจในรายละเอียดของสิ่งที่ลูกค้าต้องการใช้ในปัจจุบัน วิธีการใช้ หรือสถานการณ์ที่ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการแต่ละอย่าง รวมทั้งคำนึงถึงคุณภาพของการนำเสนอบริการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

คำรณ ศรีน้อย (2549, หน้า 36) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่มีความเกี่ยวพันกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์การบริการหรือกระบวนการที่ใหม่ต่อสังคม โดยเปิดตัว

ผ่านตลาดการค้าและไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกของโลก หรือเป็นความคิดที่ไม่ได้เกิดมาจากการตัดแปลงความคิดก่อนๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่อาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานทางอุตสาหกรรมและส่งผลให้เกิดการพัฒนาหรือปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้น

ณัฐยา สิ้นตระการผล (2550, หน้า 20) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การรวบรวม การผสมผสาน หรือการสรรค์สร้างความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อนที่มีความเกี่ยวข้อง และเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการใหม่

บดินทร์ รัตมิตเทศ (2550, หน้า 25) กล่าวว่า นวัตกรรม ไม่ใช่เพียงแต่สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นแต่ต้องเป็นที่ได้รับการยอมรับซึ่งหากมองในแง่ของการค้าแล้วนั่นคือการได้รับการตอบสนองหรือยอมรับจากตลาดนั่นเอง

กรุงเทพธุรกิจ (2551, ธันวาคม 25) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่มีผู้ประกอบการรายใดในอุตสาหกรรมเคยนำเสนอต่อลูกค้ามาก่อน เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์จากสินค้าและบริการอื่นๆ ในตลาด การกระทำดังกล่าวเพื่อคาดหวังว่า ผู้บริโภคจะมีความจงรักภักดีในตราสินค้ามากขึ้น และเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการของกลุ่มแข่งขันรายอื่นได้ยากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ยังจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่บริการของกลุ่มแข่งขันรายอื่นได้ยากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ยังจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งขึ้น

พันธุ์อาจ ชัยรัตน์ (2551, ธันวาคม 26) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย

ทรงพล เพี้ยเพ็งตัน (2551, ธันวาคม 26) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์การไม่ว่าการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่เปลี่ยนอย่างถาวรหรือการพัฒนาต่อยอด

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2550, หน้า 1) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การกระทำหรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ไว้เป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยงานๆ ของการยอมรับในสังคมดังนั้นนวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อน

โรบบินส์, และเคาเคอร์ (Robbins & Couiter, 1985, p.149) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จขององค์การปัจจุบันมิใช่เพียงความคิดสร้างสรรค์ เท่านั้น แต่จะต้องมีนวัตกรรมคือลงมือปฏิบัติด้วยความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงแตกต่างกันดังนี้ ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการประสานความคิดหลายๆ ความคิดไปในแนวทางที่เกิดความคิดใหม่ นวัตกรรมเป็นกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้าบริการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง การสร้างการบริการที่มีคุณภาพ และระดับการให้บริการตรงกับความต้องการ ความเอาใจใส่ของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โดยดำเนินการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยความสนใจในรายละเอียดของสิ่งที่ลูกค้าต้องการใช้ในปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่ลูกค้าใช้สินค้าหรือบริการแต่ละอย่าง รวมทั้งคำนึงถึงคุณภาพของการนำเสนอ บริการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

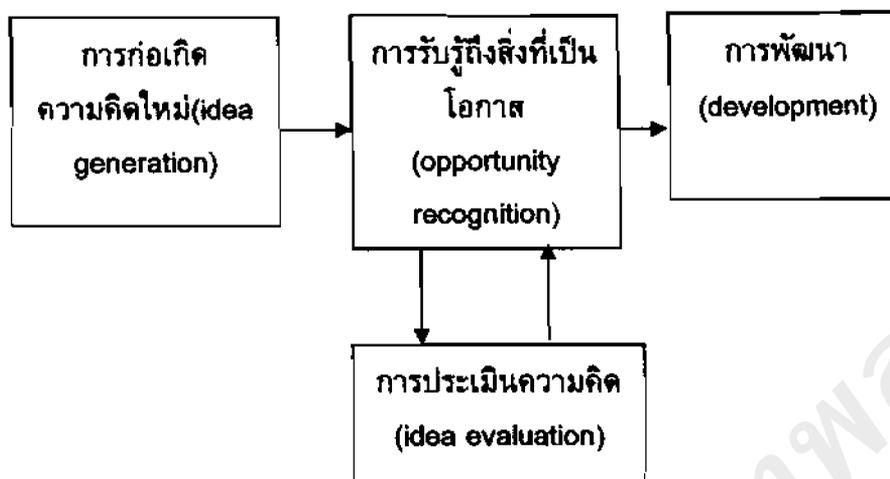
2.2 ประเภทของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมเป็น 7 ประเภทได้แก่

1. นวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ (business model innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
2. นวัตกรรมการตลาด (marketing innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ที่มีความสำคัญกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ (product design หรือ packaging) หรือ การส่งเสริมการขาย (promotion หรือ pricing)
3. นวัตกรรมองค์กร (organizational innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างใหม่ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
4. นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation): เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
6. นวัตกรรมบริการ (services innovation) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
7. นวัตกรรมห่วงโซ่อุปทาน (supply chain innovation) เป็นเรื่องของการพัฒนาแหล่งทรัพยากรต้นทางและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า

2.3 กระบวนการของนวัตกรรม

วูทซัคคี โภชนกุล (2550, หน้า 2) กล่าวว่า การกระทำที่สร้างสรรค์สองอย่าง ซึ่งได้แก่ การก่อเกิดความคิดใหม่ และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส โดยก่อนอื่น คนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งใหม่เสียก่อน บางครั้งการก่อเกิดความคิดใหม่อาจจะอยู่ในรูปของความเข้าใจด้านเทคนิคล้วนๆ แต่ยังไม่รู้ว่าจะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการค้าอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งก็คือ ปัญหา (problem) หรือโอกาส (opportunity) แสดงดังภาพ 10



ภาพ 10 กระบวนการของนวัตกรรม
ที่มา (วูทิตักดิ์ โภชนกุล, 2550, หน้า 2)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2547, หน้า 5) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม นวัตกรรมกระบวนการแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

1. นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี (technological process innovation) เป็นต้นทุนที่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งถูกปรับปรุงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น หุ่นยนต์อุตสาหกรรม เมื่อถูกผลิตขึ้นมาจะถือว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และเมื่อนำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์จะถือว่าเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร (organizational process innovation) เป็นกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น โดยใช้การลองผิดลองถูกและการเรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตนเอง โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียว เช่น โรงพยาบาลคาร์โรลินคาร์ ในกรุงสตกโฮล์ม ประเทศสวีเดนสามารถลดเวลาในการตรวจรักษาของผู้ป่วยลงได้กว่าร้อยละ 75 โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ซึ่งเน้นหนักในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพ

2.4 การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (stimulating innovation)

สติต นิยมญาติ, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 14) กล่าวว่า การส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (encouraging innovation and creativity) รสนิยม (taste) และความนิยมชมชอบ (preferences) ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซื้อเรียกร้องต้องการของพนักงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา คู่แข่งทางธุรกิจพยายามค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะคู่แข่งตรงข้ามอยู่เสมอ องค์กรหรือบริษัท มองหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต

ขององค์กรวิธีการเดียวที่ธุรกิจสามารถจะแข่งขันกับผู้อื่นได้ก็คือการมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมขึ้นมาถ้าไม่สามารถทำได้ความสำเร็จของธุรกิจจะดำรงคงอยู่ได้ไม่ยาวนาน ที่เรียกว่า ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และนวัตกรรม (innovation) นั้นถึงแม้ว่าคำทั้งสองจะเกี่ยวโยงกันก็ตาม แต่ความหมายแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงกล่าวคือความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการ (process) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ส่วนนวัตกรรมเป็นผล (outcome) ซึ่งมีลักษณะเป็นสภาวะนิ่ง (static) นั้นหมายความว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบแผนของการคิดและการปฏิบัติในแนวโน้มที่แตกต่างไปจากเดิมส่วนนวัตกรรม (innovation) เป็นผลที่เกิดตามมา หรือสิ่งที่ผลิตขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางด้านการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ค่อนข้างยากเพราะต้องอาศัยความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือความคิดสร้างสรรค์ตามที่จริงแล้ว อุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้นวัตกรรมไม่เกิดขึ้นก็คือความสำเร็จ

วิรัช สงวนวงค์วาน (2547, หน้า 143) กล่าวว่า การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมธุรกิจที่จะชนะคู่แข่งได้ในปัจจุบันจะต้องมี " นวัตกรรม " โดยการผลิตสินค้าหรือบริการด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จขององค์กรปัจจุบันมิใช่จะมีเพียงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) เท่านั้น แต่จะต้องมีนวัตกรรม (innovation) คือลงมือปฏิบัติด้วยความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงแตกต่างกันดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ คือความสามารถในการประสานความคิดหลายๆ ความคิดไปในแนวทางที่เกิดความคิดใหม่ๆ

2. นวัตกรรมเป็นกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้า บริการหรือวิธี การทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่จึงเป็นกระบวนการที่ใช้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการป้อนงานผ่านเข้าไปในการองค์การที่มีสิ่งแวดล้อมได้ต้องประกอบด้วยโครงสร้างองค์การที่ดี หมายถึงองค์การที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมได้ต้องประกอบด้วยโครงสร้างองค์การที่ดี (right structure) มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี (right culture) และมีการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (right resource practices) ทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนสภาพ (transformation) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ (outputs) คือสินค้า บริการและวิธีการทำงานใหม่ๆ

2.5 เกณฑ์การพิจารณานวัตกรรม

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2550, หน้า2) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรมไว้ 4 ประการ คือ

1. นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วนเป็นของเก่าใช้ไม่ได้ผลในอดีตแต่นำมาปรับปรุงใหม่หรือไม่เป็นของปัจจุบันที่นำมาปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น

2. มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่น่าเข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

3. มีการพิสูจน์ได้ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่าสิ่งใหม่นั้นช่วยแก้ปัญหาและการดำเนินงานบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันหากสิ่งใหม่นั้นได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนั้นไม่ถือว่าสิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมแต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่

2.6 การนำนวัตกรรมเข้าช่วยในการบริหารองค์กร

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2552, พฤษภาคม 1) กล่าวว่า การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ในการบริหาร เช่น

1. บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (SCG) ได้มีการสื่อสารถึงบุคลากรทุกส่วนให้เข้าใจคำว่านวัตกรรมเมื่อ 3-5 ปี นอกจากนี้มีการแข่งขันการสร้างนวัตกรรมและใช้งานได้จริง เช่น รถไม่ปูนซิเมนต์ขนาดเล็ก เป็นต้น

2. เครือโรงพยาบาลนคร (major) ผู้บริหารมองว่าโรงพยาบาลนคร จะต้องเป็นมากกว่าการเป็นโรงพยาบาลนครธรรมดา ดังนั้นจึงได้สร้างนวัตกรรมโรงพยาบาลนครที่มีเอนเคอร์เทนเมนท์ ต่าง ๆ ไว้บริการลูกค้าเป้าหมาย โดยเฉพาะ เอสพลานาด ซินีเพล็กซ์ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลนวัตกรรมศิลป์ อันเป็นรูปแบบใหม่ของธุรกิจนี้

3. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ผู้บริหารได้สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริการลูกค้า เช่น บริการฝาก-ถอนโดยผู้รับบริการอยู่บนรถ (drive-thru) เป็นต้น

2.7 นวัตกรรมของโตโยต้า

ธนวัฒน์ ลิ้มปวิบูล (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโตโยต้าหมายถึง การตั้งอยู่บนฐานของการไม่สร้างมลภาวะกับสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยสูงสุดของผู้ใช้ตลอดจนสามารถแข่งขันในตลาดได้

ธนีสร์ พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโตโยต้าหมายถึง ความคาดหวังต่อการบริการซื้อขาย และการสูงขึ้น โตโยต้าจึงต้องบริหารงานด้านการบริการทุกด้านให้สูงขึ้น ผลิตภัณฑ์ต้องใช้สิ่งที่ดีที่สุด โดยต้องแข่งขันกับตลาดของกลุ่มคู่แข่ง ฉะนั้นงานด้านบริการและผลิตภัณฑ์ต้องดีกว่าคู่แข่ง

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโตโยต้าหมายถึง การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่นรถยนต์เครื่องประหยัดน้ำมันสูงสุดเป็นรายแรกตัวถึงนิรภัย เพื่อความปลอดภัยของผู้ขับขี่

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโคโยต้า หมายถึง การมีอุปกรณ์ตกแต่งทั้งภายในและภายนอกของตัวรถที่ทันสมัย และอุปกรณ์การให้บริการในการตรวจเช็ครถยนต์ที่ดีและมีความปลอดภัย

มาริษา จุณหอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโคโยต้า หมายถึง การออกแบบรูปแบบภายนอก เมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่นในรุ่นหรือระดับเดียวกัน และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์มีครบถ้วน หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า

อัมภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า นวัตกรรมของโคโยต้า หมายถึง การมีนวัตกรรมด้านสินค้าใหม่ๆ เกี่ยวกับรถยนต์และมีการแจ้งข่าวสารให้ลูกค้าได้ทราบอยู่เสมอ

สรุปได้ว่านวัตกรรมของโคโยต้า หมายถึง การเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวคิดริเริ่มแตกต่างจากบริการของคู่แข่งขั้นทั่วไป การสร้างความแตกต่างในด้านภาพพจน์จากสัญลักษณ์และตราสินค้าการปฏิวัตินวัตกรรมกำลังการผลิตใหม่ด้วยนวัตกรรมประหยัดพลังงาน และเพื่อสิ่งแวดล้อม อุปกรณ์ที่ทันสมัย ได้รับความปลอดภัยในการใช้งาน

2.8 ความหมายของเทคโนโลยี

เสนาะ ดิเยาว์ (2544, หน้า 16) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การควบคุม การออกแบบงาน และผลิตภัณฑ์การตรวจสอบ นับว่ามีความสำคัญที่ทำให้เกิดการ

บุญเลิศ เบ็ญคงคา, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 62) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวพันกับการคิดค้นสิ่งใหม่ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ อุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น องค์การจะต้องพิจารณาเทคโนโลยีที่มีอยู่ว่าเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์การแบบใด เทคโนโลยีการผลิตอาจกล่าวได้ว่ามี 2 ลักษณะ คือ เทคโนโลยีการผลิตตามคำสั่งซื้อ ลูกค้าสามารถกำหนดรายละเอียดสินค้าตามที่ตนต้องการได้ ปริมาณการผลิตอยู่ในระดับต่ำ การผลิตต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าค่อนข้างมาก จึงเหมาะสมที่จะได้โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเทคโนโลยีการผลิตจำนวนมาก ลักษณะการผลิตคงที่ เน้นผลิตเพื่อมวลชนปริมาณการผลิตมาก ดังนั้นจึงเหมาะสมกับโครงสร้างแบบจักรกล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 11) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การผลิตและเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ที่ทำให้องค์การต้องปรับระบบธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัย

กันตยา เพิ่มผล (2547, หน้า 130) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง งานที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง บุคคลทำหน้าที่เพียงเป็นผู้ควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานไปตามโปรแกรมเท่านั้น หากเกิดขัดข้องขึ้นมาก็ทำการแก้ไขซ่อมแซม ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลที่ควบคุมเครื่องจักรก็ขึ้นอยู่กับเวลาทำการควบคุมก็ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ จากการศึกษา

ของนักจิตวิทยาโดยเฉพาะแสดงให้เห็นว่างานที่ใช้เทคโนโลยีสูงทำให้บุคคลที่ทำงานนี้มีควมพึงพอใจสูงด้วย

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 43) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การใช้หุ่นยนต์ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ถือว่า เป็นการสร้างเอกลักษณ์ให้ลูกค้าประจักษ์ในคุณค่าของความเที่ยงตรงแม่นยำของหุ่นยนต์ในการประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันจนกระทั่งเป็นรถยนต์ขึ้นมาเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน

ศลิษา ภมรสติติย์ (2547, หน้า 16) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทำให้ธุรกิจมีโอกาสนใหม่ๆ ในการผลิตและทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เช่นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิตและออกแบบ การใช้หุ่นยนต์ช่วยในการผลิต ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้องและเหมาะสมกับการผลิต ตลอดจนการจัดการเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำรณ ศรีน้อย (2549, หน้า 2) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฐิตินันท์ อีฐรัตน์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ฟันเฟืองสำคัญที่มีทั้งโอกาส ความท้าทาย และอันตรายในรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย บิบบังคับให้ธุรกิจต่างๆ ต้องปรับรูปแบบและโครงสร้างการดำเนินการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 118) กล่าวว่า เทคโนโลยีหมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ปัญญาและวัตถุ

ชนกนาถ พุฒเมือง (2551, พศกจิกายน 27) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอกแนวคิด หลักการ เทคนิค ความรู้ และระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนผลผลิตทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในระบบงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ร็อบบิ้นส์ และเคาเตอร์ (Robbins, & Coutter, 1985, p.123) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงรูปแบบการติดต่อสื่อสารของบุคคลในองค์กร ปัจจุบันพนักงานขององค์กรมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารมากมายมีโอกาสรับส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อกัน ส่วนผู้บริหารก็สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วขึ้น

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โดยคำมีการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงาน ในด้านการ

ตัดสินใจ การควบคุม การออกแบบผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบ ซึ่งมีความสำคัญมากในการบริหารในปัจจุบัน

4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเทคโนโลยี

บดินทร์ รัชมิเทศ (2550, หน้า 26) ได้กล่าวถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเทคโนโลยี 3 ประการคือ

1. ลักษณะผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษหรือเหนือกว่ารวมทั้งมีประโยชน์แก่ลูกค้าในเชิงเศรษฐศาสตร์
2. ลักษณะของตลาด การเพิ่มขึ้นของความต้องการทางตลาดอัตราการเติบโตของตลาดและขนาดตลาด
3. ผลสำเร็จของการผนวกรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน(synergy) ทางด้านการผลิตและเทคนิคระหว่างผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม

4.3 ประเภทของเทคโนโลยี

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2542, หน้า 308-309) กล่าวว่า เทคโนโลยี แบ่งออกเป็น 6 ประเภทต่างๆ ดังนี้

1. เทคโนโลยีเกี่ยวกับกำลังและพลังงาน (power and energy technology) การแสวงหาพลังงานต้องทำอย่างต่อเนื่อง วิธีการพัฒนาที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การทดลองใช้วิธีการที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดพลังงานขึ้นใหม่ เช่นพลังงานแสงอาทิตย์ และพลังลม เป็นต้น โดยมากเจ้าของมักเป็นเจ้าของอุปกรณ์การผลิตบริการ เพื่อให้บริการด้านพลังงานไปจนถึงสาธารณูปโภคต่างๆ นอกจากนั้นยังมีการออกแบบแบตเตอรี่ที่ทันสมัย ทำให้มีขนาดน้ำหนักลดลงและมีอายุการทำงานที่ทนทานเพิ่มขึ้น แบตเตอรี่ดังกล่าวให้พลังงานสูง ในการนำมาใช้กับอุปกรณ์พกพานขนาดเล็ก เช่น คอมพิวเตอร์แล็ปท็อป เพจเจอร์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมถึงธุรกิจบริการมากมาย โดยการเพิ่มความสะดวกในการสื่อสารเคลื่อนที่ และส่งมอบบริการผ่านไซเบอร์สเปซ ซึ่งทำให้การบริการลูกค้ามีคล่องตัวมากขึ้น

2. เทคโนโลยีการออกแบบวัตถุ (physical design technology) การสร้างเครื่องมือที่เล็กกว่า เบากว่า ทำงานได้รวดเร็วกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่า จะต้องวิธีการออกแบบใหม่ๆ โทรศัพท์มือถือดูแตกต่างมากกับคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะและโทรศัพท์ธรรมดา เรือข้ามฟากที่มีความเร็วสูงก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของนวัตกรรมใหม่ทางวัตถุที่มีการออกแบบตัวเรือใหม่ และใช้ระบบการขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ปฏิบัติการขนส่งทางน้ำ

3. เทคโนโลยีวัตถุ (materials technology) เทคนิคการผลิตใหม่ๆ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการผลิตพลาสติกและโลหะผสม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีสูงที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตประจำวันประจำวันของบุคคล เช่น แสงสว่างประหยัดพลังงานที่ใช้ในบริเวณลานจอดรถเพื่อเพิ่มความปลอดภัยและรถไฟฟ้าที่ใช้กันในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมี

เทคโนโลยีเกี่ยวกับวัสดุ รวมไปถึงองค์ประกอบที่เป็นโลหะที่ใช้เพิ่มทำให้ตัวรมมีน้ำหนักเบา ส่วนการใช้พลาสติกและไฟเบอร์เทียมจะช่วยในการทำความสะอาดทำได้ง่ายขึ้น

4. วิธีการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ (methods technology) มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ การพัฒนาการทำงานโดยใช้วิธีใหม่ๆ เข้าช่วย รวมทั้งการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าบริการตนเอง เช่น การให้บริการห้องพักในโรงแรมด้วยเตียงชนิดพับเก็บได้ ซึ่งทำให้การทำความ สะอาดง่ายขึ้นหรือในภัตตาคารที่มีการใช้เครื่องบริการน้ำดื่มซึ่งมีมิเตอร์อัตโนมัติเพื่อจำกัดการ ไหลของเครื่องดื่มเมื่อเต็มแก้ว โดยขณะนั้นพนักงานสามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ด้วยหรืออาจ มีการใช้วิธีการทางเทคโนโลยีกับกระบวนการที่มีความซับซ้อนได้ เช่น การดำเนินการในห้อง ฉูดเงินของโรงพยาบาลและธุรกิจธนาคารที่ใช้การติดต่อทางโทรศัพท์ เป็นต้น วิธีการทาง เทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น เป็นความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับพนักงานและลูกค้าผู้มีส่วนร่วมในการกระบวนการใหม่ๆ ที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าวิธีการใหม่นั้นเป็นวิธีที่“สะดวกแก่การใช้” โดยขอความร่วมมือจากฝ่าย บุคคลและผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดให้ร่วมกันออกแบบจนถึงขั้นตอนการนำไปใช้

5. เทคโนโลยีทางชีวภาพ (biotechnology) คำว่า “ไบโอเทค” นั้นหมาย รวมถึงการวิจัยเพื่อพัฒนาและการประยุกต์ใช้วิธีการต่างๆ เช่น การแยกหน่วยพันธุกรรม (gene splicing) และการรักษาพันธุกรรม (gene therapy) บริการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานทางการแพทย์ หรือการพัฒนาเกี่ยวกับการถ่ายทอดพันธุกรรมในอาหารที่สามารถ นำไปใช้เป็นประโยชน์ในกิจการภัตตาคารได้ อย่างไรก็ตาม ไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะนำวิธีนี้มาใช้ อย่างเป็นประโยชน์ได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งนำมาใช้กับการบริโภคจำนวนมากในหมู่ ประชาชนซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบความปลอดภัยและพิจารณาเกี่ยวกับจรรยาบรรณ

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หรือเทคโนโลยี สารสนเทศนั้นรวมถึงองค์ประกอบหลักๆ หลายประการ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการป้อนข้อมูลและการ เก็บรักษาในระบบหรือหน่วยความจำ ซึ่งระบบเหล่านี้อาจรวมถึงแถบแม่เหล็กของบัตรเครดิตซึ่ง บรรจุได้ 200 ไบต์ ไปจนถึง เมกกะไบต์ ของซูเปอร์คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศมักเป็น สิ่งที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์ แต่ในขณะเดียวกันซอฟต์แวร์ก็เป็นองค์ประกอบหลัก ในการเปลี่ยนข้อมูลเป็นข่าวสารที่มีประโยชน์ หรือระบบผู้เชี่ยวชาญซึ่งช่วยให้ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจแก่ผู้ใช้งาน จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่เพียงแต่จะทำให้เกิด แนวคิดเกี่ยวกับบริการใหม่ๆ เท่านั้น แต่เทคโนโลยีสารสนเทศยังมีอิทธิพลต่อการบริการชนิด อื่นๆ ในทุกรูปแบบ

ศลิษา ภมรสติชัย (2547, หน้า16) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปที่ใช้ในการ ดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ (product technology) เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ใช้เพื่อ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่นการประดิษฐ์กล่องที่ไม่ใช่ฟิล์ม รถยนต์

พลังงานไฟฟ้า คอมพิวเตอร์แบบพกพา เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์มักได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยวิศวกรและนักวิจัย ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้มีการพัฒนาองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลาจนมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ

2. เทคโนโลยีกระบวนการ (process technology) เทคโนโลยีกระบวนการใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการ การใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้าและบริการสำหรับองค์กรต่างๆ เช่น ธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) การใช้หุ่นยนต์ในการพ่นสี การใช้รถลำเลียงอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการดำเนินงานและการส่งผ่านสารสนเทศ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลโดยเฉพาะระบบสารสนเทศทางการจัดการ (management information systems ; MIS) ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับสารสนเทศในการจัดการดำเนินงาน เช่น การจัดการข้อมูล การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการสำนักงาน การบริการลูกค้า นอกจากนั้น การใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญสามารถช่วยตัดสินใจต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร

ศลิษา ภมรสติติย์ (2547, หน้า 127-129) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้

1. แหล่งที่ใช้ในการพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ซึ่งประกอบด้วยแหล่งต่างๆ ดังนี้

1.1 แหล่งภายในองค์กร (internal sources) เช่น จากการศึกษาและพัฒนาจากวิศวกรที่ช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากกระบวนการผลิต ฯลฯ

1.2 แหล่งภายนอกองค์กร (external sources) องค์กรบางแห่งไม่มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเป็นของตนเอง จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากองค์กรอื่นซึ่งมีการเปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของวิธีนี้คือ ข้อมูลที่ได้อาจจะล้าช้า และไม่สมบูรณ์เพียงพอ ดังนั้น องค์กรเหล่านี้อาจมีทางเลือกอื่น เช่นการใช้ทุนวิจัยแก่สถาบันการศึกษาเพื่อช่วยในการค้นคว้าเทคโนโลยีใหม่ การทำสัญญาเพื่อร่วมใช้เทคโนโลยีเดียวกับบริษัทอื่นและจ่ายค่าตอบแทนให้ การเป็นพันธมิตรธุรกิจเพื่อร่วมมือกันในการวิจัยและพัฒนา การซื้อธุรกิจอื่นที่มีเทคโนโลยีที่ต้องการ ตลอดจนวิธีการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ฯลฯ การใช้ประโยชน์จากแหล่งต่างๆ ภายนอกองค์กรช่วยเพิ่มโอกาสที่องค์กรจะเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ในการที่จะนำเทคโนโลยีจากภายนอกเข้ามาใช้งานจำเป็นจะต้องมีการปรับให้เข้ากับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรด้วย

2. ความเหมาะสมของเทคโนโลยี เทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเสมอไป การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นอยู่ที่การเลือกใช้

เทคโนโลยีที่เหมาะสม ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีควรจะคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่น ระบบการผลิต สิ่งที่ต้องการผลิต สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ฯลฯ

3. ข้อพิจารณาด้านการเงิน ในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ควรมีการระบุให้ชัดเจนว่า สิ่งที่ต้องการได้จากการใช้เทคโนโลยีใหม่คืออะไร โดยระบุเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ต้องการและคำนวณต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคต่างๆ ด้านการเงิน เช่น วิธีการคำนวณค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value) การคำนวณอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Interest rate of return) การคำนวณระยะเวลาคืนทุน (payback period) ในการพิจารณาการลงทุนของเทคโนโลยีใหม่ ผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัยเชิงปริมาณ (quantitative factors) และปัจจัยเชิงคุณภาพ (qualitative factors) ควบคู่กันไป ตัวอย่างของปัจจัยเชิงปริมาณ เช่น ค่าลิขสิทธิ์ ต้นทุนในการติดตั้งเทคโนโลยี ต้นทุนในการดำเนินงาน ฯลฯ ตัวอย่างของปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น การยอมรับของผู้บริหาร การต่อต้านจากพนักงาน ผลกระทบต่อชุมชน ผลกระทบต่อลูกค้า ความยืดหยุ่นของการใช้ทรัพยากร ความไม่แน่นอนของการใช้เทคโนโลยีใหม่ ฯลฯ

4. ข้อพิจารณาด้านบุคลากร ในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ตีพนักงานควรมีความพึงพอใจในการทำงานและมีทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในองค์กรมักจะมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน เช่น การลดงานบางอย่างลงไป หรือการที่ต้องทำงานบางอย่างเพิ่มขึ้น หรือการต้องลดความสำคัญของกิจกรรมบางอย่างลงไป นอกจากนี้ ในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีเพียงเล็กน้อยแต่ผลกระทบที่จะมีต่อพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและเตรียมพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งการให้การศึกษาอบรมและการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยให้องค์กรสามารถศึกษาความเป็นไปได้ในการที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร และช่วยให้พนักงานเตรียมตัวที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีใหม่

5. การเป็นผู้บุกเบิก ประเด็นนี้เป็นการพิจารณาเวลาที่เหมาะสมของการนำเทคโนโลยีมาใช้ การเป็นผู้นำคนแรกในการใช้เทคโนโลยีก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาด เช่น สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้า ซึ่งการลอกเลียนแบบอาจทำได้ยาก หรือมีการจดลิขสิทธิ์ไว้ทำให้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ นอกจากนี้ การเป็นผู้บุกเบิกยังสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้ นอกจากนี้การเป็นผู้บุกเบิกยังมีความเสี่ยงด้านการตลาดเนื่องจากความต้องการในสินค้าใหม่ที่พยากรณ์ไว้ว่าจะไม่เกิดขึ้น และการเป็นผู้บุกเบิกยังอาจจะทำให้สินค้าใหม่หรือกระบวนการผลิตใหม่เสื่อมสมรรถภาพได้เร็วเนื่องจากผู้ผลิตที่ใช้เทคโนโลยีรายอื่นในเวลาต่อมาสามารถปรับปรุงเทคโนโลยีให้เหมาะสมได้มากยิ่งขึ้น

4.5 แนวทางในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2542, หน้า 326-328) กล่าวว่า แนวทางในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเทคโนโลยีเป็นตัวช่วยปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริการของธุรกิจลูกค้าในอนาคต มีดังนี้

1. ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ สร้างประโยชน์ในรูปของสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ และสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้า ถ้าผู้บริโภคมองไม่เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีที่นำเสนอจะช่วยเพิ่มประโยชน์ได้อย่างไร ผู้บริโภคก็มักจะต่อต้าน

2. การทำให้เทคโนโลยีใช้งานได้ง่าย ผู้บริโภคมักมองว่าเทคโนโลยีหลายประเภททำให้การซื้อสินค้าเป็นไปได้ยากขึ้น เช่น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ลูกค้าว่าต้องใช้เวลาราว 20-30 นาที ในการเรียนรู้วิธีการใช้โปรแกรมซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ตในทางตรงกันข้ามใช้เวลาเพียง 2-3 นาที เพื่อศึกษาถึงรูปจำลอง 3 มิติของร้านจริงโดยใช้สัญญาณ

3. การบริหารจัดการ ต้นแบบ การทดสอบและการปรับแต่ง แนวคิดที่มีอยู่มักล้มเหลวถ้ามีการบริหารไม่ดีพอ เช่น ในซูเปอร์มาเก็ตแห่งหนึ่ง เมื่อลูกค้าพยายามใช้เครื่องวีดีโอเพื่อแสดงถึงรายการอาหาร ลูกค้าอาจรู้สึกยุ่งยากและผิดหวังมาก เพราะเครื่องพิมพ์ไม่พิมพ์รายการอาหารออกมา เนื่องจากเครื่องเสีย แต่ปัญหาที่แท้จริงก็คือกระดาษสำหรับพิมพ์หมด และเครื่องวีดีโอก็ไม่มีหน้าจอแสดงข้อความแจ้งให้ลูกค้าซึ่งจะทำให้การสื่อสารข้อเท็จจริงทำไม่ได้

4. พึงระวังว่าปฏิกิริยาตอบโต้ของลูกค้าต่อเทคโนโลยีนั้น มีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป คุณสมบัติส่วนบุคคลเกี่ยวกับความพร้อมของลูกค้าในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้รวมถึงเรื่องนวัตกรรม การพิจารณาถึงเทคโนโลยีในทางบวกและความเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีจะช่วยทำให้คนงานควบคุมมากขึ้น มีความคล่องตัวและสร้างประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตได้ ส่วนปัจจัยที่ทำให้การยอมรับเทคโนโลยีใหม่ของลูกค้าลดลงนั้น รวมถึงการขาดความเชื่อมั่นในเทคโนโลยี ความรู้สึกที่ไม่สามารถควบคุมเทคโนโลยีได้ และความรู้สึกว่าใช้เทคโนโลยีมากไปในการทำงาน

5. การสร้างระบบที่สอดคล้องกับวิธีการตัดสินใจของลูกค้า ผู้ออกแบบระบบดังกล่าวจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคมากขึ้น และคอยสังเกตปฏิกิริยาต่างๆ เพื่อออกแบบระบบที่เหมาะสมกับการใช้งาน เช่นระบบอินเทอร์เน็ตในการซื้อสินค้าของร้านค้าปลีกแห่งหนึ่ง ที่จัดข้อมูลสินค้ากลุ่มร้านอาหารเข้า โดยจำแนกวัตถุดิบซึ่งเป็นส่วนผสมหลัก ได้แก่ ข้าว ข้าวโพด ฯลฯ แต่ปัญหาได้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคที่มาซื้อสินค้าหลายคนไม่ทราบว่ามีส่วนผสมอาหารเข้า ยี่ห้อที่ตนต้องการมีส่วนผสมของวัตถุดิบหลักของวัตถุดิบหลักประเภทใดจึงไม่อาจใช้ระบบนี้ได้

6. ศึกษาผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีกับสินค้าที่บุคคลซื้อ และวิธีการซื้อสินค้า การวิจัยในสหรัฐอเมริกาแสดงว่า ระบบการซื้อสินค้าจากบ้านทำให้ผู้บริโภคมีความไวต่อ

เรื่องราคาสินค้ามากกว่าการจำหน่ายสินค้าตามร้านค้าปลีกทั่วไป ในสวีเดนร้านขายของชำได้ทดลองปรับราคาสินค้าตามเวลาในแต่ละวัน และพบว่ากลยุทธ์ในการลดราคาในคอนเียนจะเพิ่มยอดขาย 40 เปอร์เซ็นต์ ระหว่างเวลานั้น และทำให้มีการเข้าชมสินค้าร้านเพิ่มขึ้น 2 เท่า

7. การประสานเทคโนโลยีทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ไม่ว่าจะพบพ่อค้าปลีก โดยผ่านอินเทอร์เน็ต แคลคูล็อก โทรศัพท์ หรือในร้านค้าก็ตาม จำเป็นต้องมีประสบการณ์ที่เหมือนกัน ลูกค้ามักจะไม่เข้าใจเรื่องช่องทางการจำหน่าย เนื่องจากลูกค้ามักมองธุรกิจว่าเป็นหน่วยงานเดียว แทนที่จะพิจารณาว่าเป็นหน่วยปฏิบัติการที่มีหลายช่องทาง ลูกค้ามักคิดว่าบริษัทจะเสนอสินค้าแบบเดียวกันในราคาเดียวกัน ผ่านการส่งสินค้าช่องทางทุกช่องทางทั้งทางอินเทอร์เน็ต โดยให้บริการด้วยความรู้และความสุภาพเช่นเดียวกัน

8. การใช้เทคโนโลยีปรับแต่งโปรแกรมทางการตลาด เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า การปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนในทุกเรื่อง ทำให้พ่อค้าปลีกเกิดความเสียเปรียบ พ่อค้าปลีกทางอิเล็กทรอนิกส์สามารถใช้ฐานข้อมูลเพื่อปรับแต่งโปรแกรมการตลาดทันที เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการของแต่ละราย

9. สร้างระบบที่ยกระดับข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอยู่เดิม ในการค้าปลีกทางอิเล็กทรอนิกส์ข้อจำกัดของเวลาและพื้นที่ที่ยังคงมีอยู่ ผู้บริโภคอาจไม่ต้องการคอยให้ผลิตภัณฑ์ส่งไปถึงมือ ผู้บริโภคอาจรู้สึกว่ารูปร่างและคุณสมบัติของจอยคอมพิวเตอร์ไม่อาจชัดเจนสิ่งที่มองไม่เห็นและจับต้องได้

4.6 เทคโนโลยีใหม่ของโตโยต้า

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2552, พฤษภาคม 1) กล่าวว่า การทุ่มเทและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ผลลัพธ์คือรถยนต์ที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน

1. รถยนต์ลูกผสมหรือไฮบริด การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้กับเครื่องยนต์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น รวมถึงการนำเชื้อเพลิงประเภทใหม่ๆ เช่นพลังไฟฟ้า และก๊าซธรรมชาติ เข้ามาทดแทนการใช้น้ำมัน แต่สุดท้ายดูเหมือนว่าสิ่งเหล่านี้ ยังมีข้อจำกัดของการใช้งานและยังไม่สมบูรณ์แบบ ที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการเป็นรถยนต์เพื่อสิ่งแวดล้อม (greener car) โตโยต้าเปิดโลกทัศน์แห่งอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยการคิดค้นนวัตกรรมของขุมพลังแบบใหม่ ที่เรียกว่า ไฮบริด (HYBRID) หรือเครื่องยนต์ลูกผสม เทคโนโลยีหลักของระบบไฮบริด คือ การประสานการทำงานระหว่างเครื่องยนต์สันดาปภายใน กับมอเตอร์ไฟฟ้า จึงมีความยอดเยี่ยมทั้งในด้านอัตราความสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงที่ต่ำ การลดค่ามลพิษในเครื่องยนต์สันดาปภายใน และสามารถนำมาใช้งานได้จริงในชีวิตประจำวัน จากการทดสอบภายใต้แนวคิดที่ว่า การวัดค่าประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงโดยรวม (well-to-wheel) การทดสอบนี้เป็นดัชนีที่ดี ในการระบุให้เห็นถึงต้นทุนทางด้านสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากกระบวนการผลิตเชื้อเพลิง นับตั้งแต่การนำวัตถุดิบมาแปรสภาพ ความ

สะดวกในการจัดเก็บเชื้อเพลิง จนถึงกระบวนการนำเชื้อเพลิงไปใช้ในการขับเคลื่อน ซึ่งจุดนี้หลายคนมองข้ามไป โดยผลการทดสอบพบว่ารถยนต์ไฮบริด ซึ่งใช้เครื่องยนต์เบนซินกับมอเตอร์ไฟฟ้า กลับมีประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิงโดยรวม ดีกว่ารถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซล เครื่องยนต์เบนซิน หรือการใช้พลังงานไฟฟ้าในการขับเคลื่อนเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ จาก การทดสอบของรัฐบาลญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์เบนซิน ซึ่งมีความจุ กระบอกสูบ 1500 ซีซี ในระดับเดียวกันแล้ว รถยนต์โตโยต้า พริอุส ซึ่งใช้เทคโนโลยีเครื่องยนต์ แบบไฮบริดมีความสิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิง 28 กิโลเมตรต่อลิตร น้อยกว่าเครื่องยนต์สันดาป ภายใน มากกว่า 1 เท่าตัว และมีระดับของก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในไอเสีย ต่ำกว่าถึงร้อยละ 50 โตโยต้าสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จด้วยการเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายแรกของโลก ที่ผลิตรถยนต์นั่ง แบบไฮบริดออกสู่ตลาดโลก ก่อนที่จะฉลองความสำเร็จเมื่อนำเข้าสู่ตลาด รถยนต์ระบบ ไฮบริดจึงเปรียบเสมือนกับเป็นสะพาน ที่เชื่อมต่อระหว่างรถยนต์ยุคปัจจุบันที่มีเครื่องยนต์ สันดาปภายใน ที่ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงกับยุคแห่งความล้ำหน้าทางเทคโนโลยีของรถยนต์ยุคใหม่ แบบเครื่องยนต์ระบบไฮบริดที่เป็น (greener car) อย่างแท้จริง

2. ระบบความปลอดภัยก่อนการชน (pre-crash safety) ระบบความปลอดภัย ก่อนการชน คือเทคโนโลยีใหม่ที่ติดตั้งไว้ในยานยนต์โตโยต้าเพื่อช่วยให้เกิดความปลอดภัย สูงสุดแก่ผู้ขับและผู้โดยสาร โดยมุ่งเน้นด้านการช่วยลดความรุนแรงจากการชนเมื่อรถประสบ อุบัติเหตุ โดยรวมไว้ถึงสองระบบด้วยกันคือ เข็มขัดนิรภัยที่จะช่วยกระชับตัวผู้นั่งให้แนบชิดกับ พนักพิงขณะชน ช่วยป้องกันการกระแทกอย่างรุนแรงกันตุ้มนิรภัยหรือคอนโซลหน้า อีก ระบบหนึ่งคือระบบเสริมแรงเบรก เมื่อตรวจสอบพบว่าจะเกิดการชน หากผู้ขับเหยียบเบรก แรงเสริมแรงเบรกจะช่วยทำให้รถหยุดได้เร็วขึ้น จึงช่วยลดแรงกระแทก ลดความรุนแรงในการ ชนนั่นเอง โดยระบบนี้จะทำงานโดยอาศัยการส่งคลื่นสัญญาณเรดาร์ซึ่งติดตั้งเสารับส่งสัญญาณ เรดาร์บริเวณกระจังหน้ารถเพื่อตรวจสอบสิ่งกีดขวางด้านหน้ารถ จึงทำให้ระบบความปลอดภัย ก่อนการชน สามารถสั่งงานให้ระบบเข็มขัดนิรภัยและเบรกสามารถทำงานได้ล่วงหน้า ทั้งสอง ระบบนี้ ติดตั้งอยู่ในรถยนต์คัมรี่

4.7 เทคโนโลยีของโตโยต้า

ชนวิวัฒน์ ลิปิวิบูล (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีของโตโยต้าที่ไม่เป็นมลพิษกับสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับ ความปลอดภัยเป็นหลัก

ธนีสร์ พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้นด้วยการพัฒนาด้านของผลิตภัณฑ์เช่น กุญแจอิโม บิลิเซออร์ ที่มีชิปไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถผลิตรถยนต์ประหยัดน้ำมันซึ่งใช้และมีจำหน่ายได้จริงและรักษาสภาพแวดล้อม เช่นรถยนต์ไฮบริด

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง การมีระบบโครงสร้างที่ปลอดภัยของรถยนต์โตโยต้าที่เรียกว่าระบบจีโอเอ ป้องกันการกระแทก มีระบบเผาผลาญระบบเครื่องที่ตีที่สามารถลดมลพิษ ระบบควบคุมการทรงตัวขณะเข้าโค้งลดการเสียการทรงตัว

มาริษา ฉุนหอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาใช้ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกสามารถตอบสนองความต้องการผู้ใช้รถได้เป็นอย่างดี

อัมภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า เทคโนโลยีโตโยต้า หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยอยู่เสมอเพื่อทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

สรุปได้ว่าเทคโนโลยีของโตโยต้า หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เทคโนโลยีของโตโยต้าในการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ทั้งรถยนต์นั่งและรถกระบะ ที่มีรูปทรงที่มีขนาดทันสมัยและคล่องตัวในการขับขี่ ความหลากหลายของรถยนต์ให้เลือก คุณสมบัติที่ครบถ้วน ซึ่งทางโตโยต้ามุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาเทคโนโลยีระบบไฮบริดเพื่อรองรับเครื่องยนต์ที่ประหยัดน้ำมันทางเลือกใหม่ เทคโนโลยีความทันสมัยของบัตรรับประกันคุณภาพที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของรถยนต์

สรุปได้ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีหมายถึง การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความคิดหรือการกระทำใหม่ๆ จะถูกนำมาใช้ก่อนจนกว่าจะถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบันความคิดหรือการกระทำใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรมนั้น ก็จะกลายเป็นเทคโนโลยีขึ้นมาทันที ซึ่งการเสนอบริการ การสร้างความแตกต่างในด้านภาพพจน์ จากสัญลักษณ์และตราสินค้าการปฏิวัตินวัตกรรมกำลังการผลิตใหม่ด้วยนวัตกรรมประหยัดพลังงาน และเพื่อสิ่งแวดล้อม อุปกรณ์ที่ทันสมัย ได้รับความปลอดภัยในการใช้งาน อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เทคโนโลยีของโตโยต้าในการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ทั้งรถยนต์ ที่มีรูปทรงที่มีขนาดทันสมัยและคล่องตัวในการขับขี่ ความหลากหลายของรถยนต์ให้เลือก คุณสมบัติที่ครบถ้วน ซึ่งทางมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยพัฒนาระบบไฮบริดเพื่อรองรับเครื่องยนต์ที่ประหยัดน้ำมันทางเลือกใหม่ ความทันสมัยของบัตรรับประกันคุณภาพที่เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการ

3. ด้านคุณภาพการบริการ

3.1 ความหมายของคุณภาพการบริการ

บุญเลิศ เย็นคงคา (2545 ,หน้า 104) กล่าวว่า คุณภาพการบริการหมายถึง คุณภาพสินค้าและบริการ ในตลาดที่มีสภาพการแข่งขันสูงมากเช่นทุกวันนี้คุณภาพสินค้าหรือ บริการคือสิ่งสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะคุณภาพคือสิ่งที่ลูกค้าเลือกซื้อ ผลิตภัณฑ์ของเราต่อไป ผู้ผลิตจึงต้องยึดหลักว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้คุณภาพสูงสนอง ความพอใจของผู้ซื้อดีกว่า

นิตยาพร เสมอใจ (2547,หน้า 54) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง การ ให้บริการที่ดี ขึ้นอยู่กับการวางแผน และที่สำคัญสำหรับการบริการคือ เวลาและประสิทธิภาพใน การบริการ ดังนั้นกระบวนการบริการที่ดีจึงควรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการส่งมอบ รวมถึงต้องง่ายต่อการปฏิบัติการ เพื่อที่พนักงานจะไม่เกิดความสับสน ทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีแบบแผนเดียวกันและงานที่ได้ต้องมีดี มีประสิทธิภาพ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547,หน้า 106) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง การบริการที่ดีเลิศ ตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของผู้รับบริการ จนทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจและเกิดความจงรักภักดี

จิตินันท์ อธิรัตน์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง ความรู้สึกที่ลูกค้าได้รับบริการจริง ซึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังก่อนรับ บริการ กับสิ่งที่ได้รับบริการจริง หากเป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเกิดความรู้สึกพอใจ หากไม่ เป็นไปตามที่คาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ แต่ถ้าได้รับการบริการเกินความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจสูงสุด และเกิดความประทับใจในการบริการ

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2551, หน้า 104) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง การออกแบบการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้า ถ้าการออกแบบขั้นตอนการผลิตบริการมี ประสิทธิภาพ ถูกต้องตรงเวลา มีคุณภาพสม่ำเสมอ แต่ถ้าการออกแบบขั้นตอนการผลิตบริการมี ดีพอก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกรำคาญ หรือทำให้ลูกค้าไม่พอใจ เพราะการออกแบบการให้บริการที่ไม่ มีประสิทธิภาพจะทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่ามีขั้นตอนมากมายเหมือนระบบราชการที่เชื่องช้า พนักงานรับเรื่องไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกดดันจะมีมากที่แนวรับลูกค้าตรง พนักงานรับบริการที่อยู่ส่วนหน้า ทำให้พนักงานมีความตึงเครียด ซึ่งส่งผลให้การบริการมี ประสิทธิภาพลดลง และกลายเป็นความล้มเหลวในที่สุด

พาราสุมาน, ซีทอล, และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml, & Barry, 1990, p.18) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง คุณภาพว่าจะจะเป็นสินค้าหรือบริการใดๆ ซึ่ง คุณภาพการบริการ (service quality) หมายถึง การประเมินของผู้บริโภคเกี่ยวกับความเป็นเลิศ หรือความเหนือกว่าการบริการ โดยเปรียบเทียบระหว่างบริการที่คาดหวัง (expected service) กับบริการตามการรับรู้ (perceive service) ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงไร ถ้าผู้ให้บริการที่

สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือการสร้างการบริการที่มีระดับสูงกว่าที่ผู้รับบริการได้คาดหวังจะส่งผลให้บริการ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่ได้รับ

สรุปได้ว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง ลักษณะความเป็นเลิศ ความเหนือกว่า เกี่ยวกับการบริการที่ผู้รับบริการรับรู้ตามความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวัง จึงจะทำให้บริการมีคุณภาพของผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้า

3.2 เกณฑ์การพิจารณาคูณภาพการบริการ

วีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ (2543, หน้า 24) กล่าวว่า คุณลักษณะ 7 ประการ ที่ใช้ในการพิจารณาคูณภาพการให้บริการ มีดังนี้

1. ยิ้มแย้มแจ่มใส หมายถึง และเอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากของผู้รับบริการ
 2. ตอบสนองอย่างรวดเร็ว หมายถึง ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ทันใน
 3. เคารพ หมายถึง แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้รับบริการ
 4. เต็มใจให้บริการ หมายถึง ลักษณะการให้บริการแบบสมัครใจ
 5. รักษาภาพพจน์ หมายถึง แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และเสริมภาพพจน์ขององค์กร
 6. สุภาพอ่อนโยน หมายถึง กิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพและมีมารยาทดี อ่อนน้อม
 7. กระตือรือร้น หมายถึง มีความกระฉับกระเฉงและกระตือรือร้นขณะให้บริการ
- ณัฐนันท์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 29 - 30) กล่าวว่า คุณภาพของการบริการ ปกติจะมีการประเมินคุณภาพการบริการ จากการพิจารณาคูณสมบัติสำคัญการดำเนินงาน
1. ความเชื่อถือได้ (reliability) เป็นความสม่ำเสมอของผลงานที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ การรักษาคำมั่นสัญญา และเป็นที่พักของผู้รับบริการ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นกับการดำเนินงาน
 2. การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ของผู้รับบริการได้อย่างทันที ถูกต้อง รวดเร็ว และด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องให้ผู้รับบริการรอคอย ต่อว่า และเลิกใช้บริการ หรือหันไปใช้บริการของกลุ่มแข่งขันรายอื่นๆ
 3. ความสามารถ (competence) ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้ให้บริการที่พร้อมในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ โดยพนักงานจะต้องมีความสามารถที่เหมาะสม และสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้รับบริการว่า จะได้รับบริการที่ต้องการ และเป็นไปตามข้อกำหนด

4. การเข้าถึงได้ (access) ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการได้เมื่อต้องการโดยไม่ต้องเสียเวลาค้นหาสถานที่รอคอยการบริการ และมีขั้นตอนในการติดต่อที่ยาวนาน

5. ความสุภาพ (courtesy) ไม่ได้หมายถึง การพูดจาที่สุภาพและการแต่งการที่เรียบร้อยเท่านั้น แต่จะครอบคลุมถึงการแสดงออกที่เหมาะสมกับกาลเทศะด้วยความเต็มใจและจริงใจ ตลอดจนการแสดงความสุภาพออกมาจากใจ จนผู้รับบริการสามารถสัมผัสได้จากความรู้สึกที่ดี

6. การติดต่อสื่อสาร (communication) สร้างความเข้าใจให้กับผู้รับบริการและพยายามทำความเข้าใจ ผู้รับบริการ เพื่อที่จะสามารถให้บริการ และแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

7. ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความเชื่อใจที่ผู้รับบริการมีต่อธุรกิจซึ่งจะพิจารณาจากชื่อเสียง ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสในการดำเนินงานของธุรกิจ

8. ความปลอดภัย (security) จากการใช้บริการทั้งทางกายภาพความรู้สึกและข้อมูล โดยผู้รับบริการมั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่ไม่ต้องเสี่ยงต่ออันตรายความผิดพลาด หรือ ความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับตนเองและสิ่งแวดลอม ตลอดจนไม่ต้องกังวลว่าข้อมูลตนเองจะถูกเปิดเผยแพร่สู่สาธารณชนโดยไม่ได้รับอนุญาตเสียก่อน

9. ความเข้าใจผู้รับบริการ (understanding the customer) เพื่อที่จะสามารถให้บริการที่สร้างความพึงพอใจ (satisfaction) และความชื่นชม (appreciation) จากผู้รับบริการ ทำให้เกิดความผูกพัน ซื่อสัตย์ และกลับมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

10. สามารถจับต้องและรู้สึกได้ (tangibles) ถึงความพร้อมและความใส่ใจในการให้บริการ เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์การให้บริการ เครื่องแบบพนักงาน และความสะอาดของสถานที่ เป็นต้น

วิระวัฒน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2547, หน้า 271-273) กล่าวว่า ปัจจัยที่ผู้รับบริการใช้ในการประเมินคุณภาพบริการ มีเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพบริการด้วยกัน 10 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือได้ในมาตรฐานคุณภาพบริการ จะเกี่ยวข้องกับผลงานและความพร้อมให้บริการอย่างต่อเนืองสม่ำเสมอ หมายความว่า องค์กรจะต้องให้บริการอย่างถูกต้องเหมาะสมตั้งแต่ครั้งแรก และหมายถึงองค์กรนั้นรักษาสัญญาที่รับปากกับผู้รับบริการไว้ เช่น การออกบิลเรียกเก็บเงินถูกต้อง การเก็บข้อมูลถูกต้อง ให้บริการตามเวลาที่กำหนด

2. การตอบสนอง จะเกี่ยวข้องกับความเต็มใจหรือความพร้อมในการบริการของผู้ให้บริการและยังเกี่ยวกับการให้บริการอย่างทันอกทันใจ เช่น การส่งสำเนาใบโอน การติดตามหลังการขายหลังการมาใช้บริการอย่างรวดเร็ว ให้บริการรวดเร็วทันใจ

3. บริการอย่างมีความสามารถ หมายถึง มีทักษะและความรู้ที่จะทำงานบริการนั้น ๆ อย่างที่ควรจะเป็นโดยเกี่ยวข้องกับความรู้และความชำนาญของคนที่จะต้องไปติดต่อกับผู้รับบริการ ความรู้ความชำนาญของคนที่จะสนับสนุนงานบริการ

4. การเข้าถึง จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อต่างๆ ที่สามารถทำได้ง่ายและมีความคล่องตัว เช่นติดต่องานบริการทางโทรศัพท์ที่ได้โดยง่าย ไม่ใช่สายไม่ว่างอยู่ตลอดเวลา และต้องไม่ปล่อยให้ผู้รับบริการถือสายรอนาน ช่วงเวลาให้บริการ เช่น ที่ธนาคารต้องไม่นานเกินไป มีเวลาเปิดและปิดให้บริการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ สถานที่ติดต่อขอรับบริการมีความสะดวก

5. อธิษาศัยไมตรี จะเกี่ยวข้องกับความสุภาพ การให้เกียรติการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับบริการ มิตรภาพที่ได้รับจากการติดต่อกับผู้ให้บริการ อธิษาศัยไมตรีและยังรวมถึงการดูแลและคำนึงถึงทรัพย์สินของผู้รับบริการความเอาใจใส่ และความเกรงใจ

6. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การหมั่นให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการด้วยภาษาที่ผู้รับบริการเข้าใจได้พร้อมทั้งยินดีรับฟังความคิดเห็น ของผู้รับบริการ และอาจหมายถึง บริษัทจำเป็นต้องปรับภาษาที่ให้กับผู้บริโภคต่างกลุ่ม เช่นเพิ่มระดับความรู้ลึกซึ้งและซับซ้อนมากขึ้น เมื่อติดต่อกับผู้รับบริการที่รอบรู้ในการบริการนั้นอย่างดี และใช้ภาษาต่างๆ เรียงๆ กับผู้รับบริการรายใหม่ การติดต่อสื่อสารยังเกี่ยวกับการอธิบายรายละเอียดการใช้บริการ อธิบายว่า ผู้รับบริการต้องจ่ายมากแค่ไหนสำหรับงานบริการนั้น อธิบายต้นทุนที่ผู้รับบริการต้องจ่ายแลกกับงานบริการ ให้ความมั่นใจกับผู้รับบริการว่าความต้องการต้องได้รับการตอบสนอง

7. ความเชื่อถือไว้วางใจได้ เกี่ยวกับความมีความมั่งคั่ง และความเชื่อถือและความซื่อสัตย์ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจได้สัมพันธ์กับการคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ สิ่งที่เอื้อประโยชน์ต่อการมีความเชื่อถือไว้วางใจได้ คือ ชื่อเสียงของบริษัท บุคลิกภาพส่วนตัวของคนติดต่อผู้รับบริการ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจของผู้ให้บริการ

8. ความปลอดภัย หมายถึง ปลอดภัยจากอันตราย ความเสี่ยงหรือความเคลือบแคลงสงสัย โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ความปลอดภัยของร่างกาย (ไปใช้บริการเงินค่านแล้วเราจะถูกปล้นหรือไม่) ความมั่นคงทางด้านการเงิน (บริษัททรานหรือไม่ว่าตราสารหุ้นของบริษัทอยู่ที่ไหน) การเก็บรักษาเป็นความลับ (การติดต่อของบริษัทจะเก็บไว้เป็นความลับหรือไม่)

9. เข้าใจและรู้จักผู้รับบริการจริง จะเกี่ยวข้องกับความพยายามเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ โดยเกี่ยวพันถึงการศึกษาคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ เอาใจใส่และให้ความสนใจผู้รับบริการเป็นรายบุคคล ต้องจำผู้รับบริการประจำของตนเอง

10. บริการที่เป็นรูปธรรม เป็นปัจจัยเดียวที่ผู้รับบริการสามารถจับต้องได้ในปัจจัยทั้งหมดที่ผู้รับบริการใช้ในการประเมินคุณภาพบริการ ซึ่งอาจประกอบด้วย สิ่งอำนวยความสะดวก การตกแต่งภายในภายนอกต่างๆ การแต่งตัวของบุคลากรผู้ให้บริการ เครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ที่ต้องใช้ประกอบเพื่อให้บริการ ตัวแทนบริการในเชิงกายภาพ เช่น บัตรเครดิตการ์ด หรือบัญชีธนาคาร ลักษณะและพฤติกรรมของผู้รับบริการคนอื่นที่เข้ามาใช้บริการพร้อมๆ กันในสถานบริการ

พาราสุมาน, ซิทอล, และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1990, pp.20-22) กล่าวว่า ปัจจัยกำหนดคุณภาพการบริการ การวิจัยเชิงสำรวจระบุเกณฑ์ 10 เกณฑ์ ในการวัดคุณภาพการบริการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ด้าน คือ ด้านการรับรู้และการคาดหวังมี รายละเอียดดังนี้

1. ความสะดวก (access) หมายถึง การบริการที่มอบแก่ผู้รับบริการต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา สถานที่ ไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ทำเลมีความเหมาะสมที่สะดวกสบายในการเดินทาง
2. การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง ความสามารถที่อธิบายผู้รับบริการให้เข้าใจอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
3. ความสามารถ (competence) หมายถึง ผู้ให้บริการที่ให้บริการผู้รับบริการต้องมีอรรถยาศัยไมตรี และมีมนุษยสัมพันธ์
4. ความสุภาพ (courtesy) หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการมีความสุภาพเรียบร้อย มีความนับถือในตัวผู้รับบริการ รอบคอบ และเป็นมิตร เช่น การให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และการสื่อสารด้วยความสุภาพ เป็นต้น
5. ความน่าเชื่อถือ (credibility) หมายถึง องค์การและพนักงานต้องสร้างความเชื่อถือ และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการให้บริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ผู้รับบริการ
6. ความไว้วางใจ (reliability) หมายถึง การบริการที่ให้แก่ผู้รับบริการต้องมีความเหมาะสมและสม่ำเสมอ
7. การตอบสนองผู้รับบริการ (responsiveness) หมายถึง ผู้ให้บริการจะต้องให้บริการและแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการอย่างรวดเร็วตามความต้องการของผู้รับบริการ
8. ความปลอดภัย (security) หมายถึง การบริการที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการไม่มีอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่างๆ
9. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (tangibles) หมายถึง ผู้รับบริการได้รับการบริการที่สามารถประเมินถึงคุณภาพการบริการ
10. ความเข้าใจถึงคุณภาพการบริการ (understanding customers) หมายถึง ผู้ให้บริการต้องเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

สตีฟ, และคูก (Steve, & Cook, 1995, p.53) กล่าวว่า การเลือกใช้บริการของผู้รับบริการผู้รับบริการโดยส่วนใหญ่นอกจากจะคำนึงถึงภาพลักษณ์ขององค์การและความต้องการส่วนบุคคลแล้ว ผู้รับบริการยังได้ใช้เกณฑ์ 9 ประการ เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์การต่างๆ เป็นสำคัญ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณา มีดังนี้

1. การเข้าถึงบริการได้ทันทีตามความต้องการของผู้รับบริการ
2. ความสะดวกของทำเลที่ตั้งในการเข้ามารับบริการ
3. ความเชื่อถือไว้วางใจของการให้บริการ
4. การให้ความสำคัญต่อผู้บริการแต่ละคน
5. ค่าบริการที่เหมาะสมกับลักษณะของงานบริการ
6. คุณภาพการให้บริการในระหว่างเข้ารับบริการและภายหลังจากเข้ารับบริการ
7. ชื่อเสียงของบริการที่ได้รับรวมถึงการยกย่องชมเชยในบริการ
8. ความปลอดภัยในการให้บริการจากผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ
9. ความรวดเร็วในการให้บริการ

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า เกณฑ์การพิจารณาคุณภาพให้บริการ มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่น ความเป็นรูปธรรมของบริการความเชื่อถือไว้วางใจได้ การตอบสนองต่อผู้รับบริการ การให้ความมั่นใจต่อผู้รับบริการการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ เป็นต้น

3.3 องค์ประกอบหลักคุณภาพการให้บริการ

พาราสุมาน, ซีทอล, และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1990, p.28) ได้นำหลักสถิติเพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินคุณภาพการบริการโดยสร้างแบบวัดคุณภาพของการบริการที่มีชื่อว่า "SERVOUAL" (service quality) ขึ้น ทั้งนี้เพื่อลดความซ้ำซ้อนกันในบางด้าน และมีรายละเอียดมากเกินไปทำให้ยากในการประเมิน ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวัดคุณภาพการให้บริการจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibles) หมายถึง งานบริการควรมีความเป็นรูปธรรมที่สามารถสัมผัสจับต้องได้ มีลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็น ได้แก่ สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ วัสดุ และบุคคล ในการติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการนั้นช่วยให้ผู้รับบริการรับรู้ว่าคุณให้บริการมีความตั้งใจให้บริการเห็นภาพได้ชัดเจน
2. ความเชื่อถือได้ (reliability) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่รับปากไว้ได้อย่างถูกต้อง และเชื่อถือได้
3. การตอบสนอง (responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที
4. การให้ความมั่นใจ (assurance) หมายถึง การให้ความมั่นใจด้านความรู้ ความเหมาะสม ความสุภาพอ่อนน้อมของผู้ให้บริการ และความสามารถสร้างความไว้วางใจและมั่นใจให้กับผู้รับบริการได้
5. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) หมายถึง การเอื้ออาทร เอาใจแก่ผู้รับบริการ

เลิฟล็อก (Lovelock, & Wright, 1996, pp.464-466) กล่าวว่า เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการให้บริการ 5 ข้อ ได้แก่

1. ความไวใจ หรือความน่าเชื่อถือ (reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการในระดับหนึ่งที่ต้องการอย่างถูกต้อง และไว้วางใจได้
2. ความมั่นใจ (assurance) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความรู้ทักษะที่จำเป็นในการบริการ มีความสุภาพและเป็นมิตรกับผู้รับบริการ มีความซื่อสัตย์ และสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการได้ และความมั่นคงปลอดภัย
3. สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (tangibles) หมายถึง สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก และสามารถติดต่อได้ง่าย ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเข้าใจผู้รับบริการ
4. ความใส่ใจ (empathy) หมายถึง สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและสามารถติดต่อได้ง่าย ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเข้าใจผู้รับบริการ
5. การสนองตอบผู้รับบริการ (responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะให้บริการทันที และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

3.4 หลักในการสร้างมาตรฐานการบริการที่มีประสิทธิภาพ

ทิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ (2547, หน้า 327-329) กล่าวว่ามาตรฐานการบริการที่มีประสิทธิภาพ ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับในองค์กร ดังนั้นในการพัฒนาและเสริมสร้างมาตรฐานในการบริการ ต้องคำนึงดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นนโยบายที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกส่วนทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกัน และเป็นแนวทางในการวางมาตรฐานการบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ และความสะดวกสูงสุดของลูกค้า
2. ฝ่ายให้การบริการลูกค้ากำหนดรูปแบบการให้บริการ และมาตรฐานการให้บริการของตนเอง ที่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและความตั้งใจจากพนักงานทุกคน สิ่งที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบในขั้นตอนนี้ คือ
 - 2.1 กำหนดรูปแบบการไหลของการบริการ
 - 2.2 กำหนดเวลามาตรฐานในการให้บริการ
3. พัฒนาระบบการให้คำแนะนำและติชม (complaint system) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับแนะนำ ร้องเรียนหรือติชมจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
4. กระบวนการในการให้บริการเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจที่ดีให้กับลูกค้า
5. พัฒนาระบบตรวจสอบคุณภาพการบริการ
6. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ (customer relation management center) จะทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

7. ให้รางวัลพนักงานดีเด่น ที่ปฏิบัติงานที่ดีเด่น หรือให้บริการดีเด่น เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้บรรยากาศการทำงานที่ดีและสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 คุณภาพการบริการที่ดี

พาราสุรามาน, ซิซัม, และเบอร์รี่ (Parasuraman, Zeithaml, & Barry, 1990, pp.34-35) กล่าวว่า บริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้

1. ความเชื่อถือได้ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสม่ำเสมอ
- 1.2 ความพึ่งพาได้

2. การตอบสนอง ประกอบด้วย

- 2.1 ความเต็มใจที่จะให้บริการ
- 2.2 ความพร้อมที่จะให้บริการและการอุทิศเวลา
- 2.3 มีการติดต่ออย่างต่อเนื่อง
- 2.4 ปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี

3. ความสามารถ ประกอบด้วย

- 3.1 ความสามารถในการให้บริการ
- 3.2 ความสามารถในการสื่อสาร
- 3.3 ความสามารถในความรู้วิชาการที่ให้บริการ

4. การเข้าถึงบริการ ประกอบด้วย

- 4.1 ผู้ใช้บริการเข้าใช้หรือรับบริการได้สะดวก ระเบียบขั้นตอนไม่ควรมากมาย ซับซ้อนเกินไป
- 4.2 ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย
- 4.3 เวลาที่ให้บริการเป็นเวลาที่สะดวกสำหรับผู้ใช้บริการ
- 4.4 อยู่ในสถานที่ที่ผู้ใช้บริการติดต่อได้สะดวก

5. ความสุภาพอ่อนโยน ประกอบด้วย

- 5.1 การแสดงความสุภาพต่อผู้ใช้บริการ
- 5.2 ให้การต้อนรับที่เหมาะสม
- 5.3 ผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี

6. การสื่อสาร ประกอบด้วย

- 6.1 มีการสื่อสารชี้แจงขอบเขตและลักษณะบริการ
- 6.2 มีการอธิบายขั้นตอนการให้บริการ

3.6 รูปแบบที่มีประสิทธิผลด้านคุณภาพการบริการ

ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย (2551, ธันวาคม 23) กล่าวว่า การที่จะทำให้คุณภาพบริการประสบผลสำเร็จ เป็นที่พอใจของลูกค้านั้นไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่คิดว่าดีที่สุดเพียงวิธีเดียวเท่านั้นและวิธีการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ในที่แห่งหนึ่ง ก็ไม่สามารถรับประกันว่าจะได้ผลกับที่อื่นด้วยเสมอไป ทั้ง ๆ ที่เป็นสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน สิ่งสำคัญที่จะเสนอในที่นี้คือรูปแบบที่มีประสิทธิผลของคุณภาพบริการ ซึ่งเป็นหลักการทั่วไป ที่ได้รับการยอมรับว่าได้ผลดี ถึงแม้ว่าเป็นหลักการเดียวกันก็ตาม แต่การนำไปประยุกต์ใช้ก็อาจมีความแตกต่างกันได้ในผลิตก็เช่นเดียวกันคือไม่มีกระบวนการสองกระบวนการที่เหมือนกัน ในแต่ละบริษัทก็จะมีกระบวนการหรือระบบงานที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปแล้วแต่ละกระบวนการจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่จะเป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องค้นหาปัจจัยสำคัญให้พบ และทำการปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก โดยมีปัจจัยสำคัญสองประการที่จะต้องตระหนักอยู่เสมอ นั่นคือการเพิ่มผลผลิต (productivity) และคุณภาพ (quality) เน้นถึงความสำเร็จของกระบวนการ ไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพการบริการ โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทางของความสำเร็จของกระบวนการ ไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพบริการ โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทางของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ

1. การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (customer satisfaction and beyond)
2. การประกันคุณภาพ (quality assurance)
3. วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (methods, system and technology)
4. การตระหนักถึงคุณภาพ (quality awareness)
5. การฝึกอบรม (training)
6. การมีส่วนร่วม (involvement)
7. การเป็นที่รู้จัก การยอมรับนับถือ (recognition)

3.7 การบริการด้วยคุณภาพของโตโยต้า

บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2552, พฤษภาคม 1) กล่าวว่า

1. คุณภาพผลิตภัณฑ์อันดับหนึ่ง หมายถึง การมอบรถยนต์ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และความเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน
2. การบริการหลังการขายอันดับ 1 หมายถึงการให้บริการที่ดีที่สุดในห้องถิ่น นั่นคือ การบริการอย่างเอาใจใส่ และการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง อันจะทำให้รถยนต์ของลูกค้าอยู่ในสภาพดีที่สุดตลอดเวลา ดังนั้นทำให้ลูกค้าใช้รถยนต์ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอการบริการอย่างเอาใจใส่ลูกค้ามีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริการ 4 ประการ

2.1 การปฏิบัติด้วยอัธยาศัยไมตรี

2.2 การบริการที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

2.3 ราคายุติธรรม

2.4 การบริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

3.8 กฎแห่งความสำเร็จของโตโยต้า

นิพนธ์ ไชยธีรภิญโญ (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการตลาด และความเป็นเลิศด้านคุณภาพของสินค้าหรือการบริการ แนวทางและหลักการบริหารงานในแบบฉบับของโตโยต้า ประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จ

1. แนวทางการบริหารความเป็นเลิศที่โตโยต้าให้ความสำคัญ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย มีความเป็นเลิศในการบริหาร โดยสิ่งที่ให้ความสำคัญจนนำไปสู่ความสำเร็จ คือ โลกทัศน์ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย (toyota global vision) ซึ่งมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์อยู่เพียงเรื่องเดียว คือ วัฏจักรของธรรมชาติ (cycles of nature) กับ วัฏจักรของอุตสาหกรรม (cycles of industry) ซึ่งทั้ง 2 สิ่งจะต้องมีการเติบโตไปพร้อมกันอย่างกลมกลืน ส่วนโตโยต้า ประเทศไทย นั้น มีวิสัยทัศน์อยู่ 2 ข้อหลัก คือ จะต้องเป็นผู้นำและแกนนำในกลุ่มโตโยต้าของภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และเป็นบริษัทที่ได้รับคำชมเชยและยกย่องมากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งพันธกิจมี 4 ข้อ คือ 1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งของความร่วมมือในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก 2) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อไปสู่เป้าหมายการมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงที่สุด 3) การดูแลด้านความปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่งทั้งพนักงานและลูกค้า 4) ต้องสร้างคุณภาพของสังคมให้ดีขึ้น

สำหรับแนวทางการบริหารความเป็นเลิศของโตโยต่านั้นจะต้องยึดหลักการบริหารตามวิสัยทัศน์ของโตโยต้าก่อน จากนั้นจึงสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท และบริหารด้วยโตโยต้าเวย์ (toyota way) ซึ่งมีอยู่ 2 ภารกิจหลัก คือ 1) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ต้องให้การยกย่องซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่โตโยต้าให้ความสำคัญ

2. นโยบายทางการตลาดที่โตโยต้าให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

สิ่งที่โตโยต้าให้ความสำคัญทางการตลาดโดยหลักแล้ว คือ ผลิตภัณฑ์หรือรถยนต์ที่ต้องนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดความต้องการเท่านั้น และรถยนต์ที่ผลิตออกมาแล้วจะต้องมีคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายทางด้านคุณภาพการผลิตว่า โตโยต้าประเทศไทยจะต้องขึ้นมาอยู่อันดับที่หนึ่งของโตโยต้าทั่วโลกให้ได้ จากโรงงานผลิตรถยนต์ของโตโยต้าทั้ง 28 แห่งทั่วโลก วันนี้โตโยต้า ประเทศไทยสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำอันดับหนึ่งแล้ว ก้าวต่อไปของโตโยต้าประเทศไทยคือพยายามเอาชนะตัวเอง เป้าหมายของการเป็นผู้นำด้านคุณภาพของสินค้านั้น มุ่งเน้นใน 4 เรื่อง คือ 1) ความปลอดภัย 2) ประหยัด 3) ความหลากหลายของรูปแบบการใช้งานและสมรรถนะ และ 4) ความสะดวกสบาย ซึ่งเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายหรือดีลเลอร์ในตอนนี้ต้องการให้กระจายครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ รวมทั้งการลดระยะ เวลาในการส่งมอบรถยนต์จากโรงงานไป ดีลเลอร์ และจากดีลเลอร์ไปยังลูกค้า ซึ่งก่อนหน้านี้โตโยต้าใช้ระยะ

ทั้งหมด 28 วัน ต่อมาตั้งเป้าว่า รถยนต์ของโตโยต้าทุกรุ่นจะต้องพร้อมและสามารถส่งมอบให้กับลูกค้าได้ภายในระยะเวลา 7 วัน หลังจากลูกค้ามีคำสั่งซื้อจากดีลเลอร์ และวันนี้ทำได้ใกล้เคียงแล้ว คือ ใช้ระยะเวลาเพียง 10 วัน ส่วนเป้าหมายการส่งมอบภายในระยะเวลา 7 วันนั้น น่าจะทำได้ภายในปีนี้

3. สิ่งที่ช่วยเร่งเวลาการส่งมอบรถให้เร็วขึ้น

สิ่งที่ทำให้ระยะเวลาการส่งมอบรถยนต์ของโตโยต้าสั้นลง คือ 1) การนำระบบวิวัฒนาการการสั่งสินค้า การผลิต และกระบวนการส่งสินค้า (evolution of order, production and delivery processes : EOPD) มาใช้ในการสั่งการทั้งหมด 2) การปรับลดขั้นตอนต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป ในส่วนของดีลเลอร์สนับสนุนให้ได้การรับรองคุณภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ซึ่ง โตโยต้าสนับสนุนให้ดีลเลอร์ได้รับการรับรองครบ ร้อยละ 99 แล้ว 3) บริการหลังการขาย ภายใต้สโลแกน "การทำสิ่งที่เหนือกว่า พาลูกค้าประทับใจ" โดยทำสิ่งต่างๆ ให้เหนือกว่ามาตรฐาน 4) การสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านการตลาดกับลูกค้าและดีลเลอร์ ซึ่งการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดโตโยต้า ทำอยู่ 3 เรื่อง คือ 1) การดึงโตโยต้า ลิสซิ่ง เพื่อให้บริการในเรื่องการเช่าซื้อรถยนต์ 2) ประกันภัยรถยนต์จีโอเอ 3) โตโยต้าซัวร์ ซึ่งเป็นการจำหน่ายรถยนต์มือสอง โดยทั้ง 3 บริการนี้จะเข้าไปเสริมการบริการของ โตโยต้าให้ครบวงจรขึ้น นอกจากนี้ยังมีบริการคอลเซ็นเตอร์ (call center) อีกด้วย

4. ปัจจัยที่ส่งผลให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ

สิ่งที่ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จ คือ การใช้วิธีการบริการแบบ วิถีโตโยต้า (toyota way) เพราะเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วต้องพยายามสร้างการสื่อสารให้กับดีลเลอร์และซัพพลายเออร์เพื่อกระตุ้นให้มีแรงบันดาลใจและพร้อมที่จะก้าวไปสู่ เป้าหมาย รวมทั้งพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่บริษัทตั้งไว้

5. ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

ความพยายามจะเพิ่มส่วนแบ่งของโตโยต้าในญี่ปุ่นจากเดิมที่มีอยู่ร้อยละ 38 โดยพยายามส่งรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นร้อยละ 40 แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ จนกระทั่งหันมาใช้ความพึงพอใจของลูกค้าช่วยในการทำตลาด ผลออกมาว่า โตโยต้ามีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 44 โดยอัตโนมัติ เช่นเดียวกับ โตโยต้าประเทศไทย เดิมมีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ร้อยละ 32 แต่หลังจากที่พยายามทำการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น ปรากฏว่าส่วนแบ่งตลาดเพิ่มเป็นร้อยละ 44 สำหรับ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย และมูลนิธิ โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย มุ่งเน้นในเรื่องของการศึกษาและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิต เมื่อเร็วๆ นี้ การปลูกป่าที่โรงงานบ้านโพธิ์ จำนวน 1 แสนต้น ภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง โดยใช้คน 14,000 คน ซึ่งพื้นที่ป่าตรงนี้ในอนาคต ตั้งใจจะเปิดให้ประชาชนเข้าไปใช้เป็นส่วนสาธารณะ โตโยต้าตั้งใจจะปลูกต้นไม้ให้ได้ 1 ล้านต้น ภายในระยะเวลา 5 ปีด้วย และก็มี โรงเพาะเลี้ยงกล้าไม้ของตัวเอง โดยมีแผนงานที่จะ

ขายต้นกล้าราคาถูกเพื่อให้ประชาชนนำไปปลูกในที่ดินของตัวเอง เป็นการสร้างป่าให้กับชุมชนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีโครงการลดภาวะโลกร้อน เช่น การอบรมเยาวชนจาก 35 ตำบลทั่วประเทศเข้ามาอบรม และยังมีแนวทางที่จะนำความรู้ต่างๆ ไปบรรจุในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

3.9 คุณภาพการบริการของโตโยต้า

ธนวัฒน์ ลิ้มปวิบูล (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง การเน้นการบริการที่ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และมีความพร้อมในการให้บริการตลอดเวลา

ธนีสร พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง ด้านการบริการเป็นสิ่งสำคัญของผู้แทนจำหน่ายเป็นอย่างมาก ซึ่งมีการพัฒนาและบริการด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ต้องบริการแบบตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์กับลูกค้า บริการด้วยความประทับใจ

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง คุณภาพการบริการดีเยี่ยม โดยได้รับรองจากโตโยต้ามอเตอร์ เป็นศูนย์บริการระดับ 5 ดาว และยังได้ตอบแทนสังคมโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมได้รับรองมาตรฐานไอเอสโอ 14001

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง การมีการติดตามหลังการให้บริการไม่ว่าเป็นด้านการขายและด้านการบริการ พนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ ความสุภาพ การแต่งกาย มารยาท ความซื่อสัตย์ และปฏิบัติตามข้อตกลง

มาริษา จันทอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง การให้บริการที่ดีทั้งด้านการขายและด้านการบริการ โดยให้บริการตามลำดับก่อนหลัง และให้ความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกัน

อัมภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า คุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง ความมาตรฐานในการให้บริการ บริการด้วยความเต็มใจ พนักงานมีความสุภาพ แต่งกายสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีจำนวนเพียงพอต่อการให้บริการ

สรุปได้ว่าคุณภาพการบริการของโตโยต้า หมายถึง มาตรฐานการบริการที่กำหนดโดยโตโยต้าด้วยการสร้างกระบวนการทำงานในด้านการขาย ด้านการบริการ และด้านอื่นๆ ให้เป็นจุดเด่นที่แตกต่าง การสร้างกระบวนการทำงานที่สอดคล้องและต่อเนื่อง มีขั้นตอนปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน ตลอดจนการติดตาม การปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการให้บริการ โดยการสร้างความพึงพอใจเพื่อสร้างความภักดีให้เกิดกับลูกค้าเป็นการรักษาลูกค้าและเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการโตโยต้า ด้วยบริการที่รวดเร็วครบวงจรและเชื่อถือได้ บริการนัดหมายล่วงหน้าก่อนเข้าซ่อม และได้รับความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการในการ

เอาใจใส่การให้บริการ การตรวจสอบก่อนการส่งมอบ และการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังการให้บริการ

4. ด้านการเงินขององค์กร

4.1 ความหมายของการเงินองค์กร

พจนาน ศัพท์วิธานรัฐติกาล (2544, หน้า 212) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง การทำให้เจ้าของกิจการในปัจจุบันมีความมั่งคั่งมากที่สุดเท่าไรสูงสุด เป็นเป้าหมายของธุรกิจโดยคำนึงถึงกำไรรวมทั้งที่องค์กรสามารถหามาได้สูงสุดโดยการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจสูงสุด

บุญเลิศ เย็นคงคา (2545 , หน้า 57) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง แหล่งเงินทุนของทางการเงินที่ต่ำที่สุด การใช้เงินที่หามาได้ให้เกิดประโยชน์หรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และต้องควบคุมเงินทุนขององค์กรให้ได้ดีที่สุดด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารทางการเงินขององค์กรยังมีหน้าที่ที่จะต้องบริหารเงินทุนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งถือเป็นภาวะผูกพันทางการเงิน (financial leverage) ขององค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังต้องจัดทำงบประมาณการทำงาน (capital budgeting) เพื่อจะได้นำเงินไปลงทุนได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า ต้องจัดทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (break even analysis) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร และเพื่อให้ทราบถึงจุดที่องค์กร ควรจะผลิตหรือทำยอดขายให้ได้เท่าใดเพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้

สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง ข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือเป็นมุมมองที่สะท้อน ความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของมุมมองด้านการเงิน แทนที่องค์กรจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องคิดถึงการพยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพและผลิตภาพสูงสุดแทน คำถามที่องค์กรจะใช้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น ตัวชี้วัดด้านการเงินที่ควรคำนึงถึง ประกอบด้วย ด้านผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ด้านความสามารถในการทำกำไร ด้านยอดขาย ด้านกระแสเงิน

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 43) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง ธุรกิจได้รับมรดกจากบรรพบุรุษที่ร่ำรวย ย่อมสร้างธุรกิจด้วยสายป่านที่ยาวกว่าและด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกกว่าธุรกิจคู่แข่งที่กู้เงินจากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่นๆ ราคาของผลิตภัณฑ์ที่ถูกกว่าก็คือการสร้างเอกลักษณ์ให้กับธุรกิจในสายตาของลูกค้านั่นเอง

ฐิตินันท์ อธิวัฒน์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง การระดมเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ กิจการสามารถระดมเงินทุนได้จากผู้ถือหุ้น ซึ่งเงินทุนที่ธุรกิจได้มาจะต้องตอบแทนแก่เจ้าของเงิน ให้มีประสิทธิภาพให้กับหน่วยธุรกิจ

เพ็ชรี หมื่นเจริญสุข (2549, หน้า 35) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง การเงินของกิจการในงวดบัญชีหนึ่งหรือช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งและเป็นการรายงานสรุปข้อมูลทางการเงินของกิจการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลดำเนินงานของกิจการและฐานะการเงินของกิจการในวันสิ้นสุดระยะเวลานั้น เป็นการแสดงภาพรวมทั้งหมดของกิจการจากลักษณะและความสำคัญของงบการเงินจึงสามารถใช้งบการเงินเป็นข้อมูลประกอบ การบริหารงานของบุคคลหลายๆ ฝ่าย ซึ่งข้อมูลที่ได้จะมีลักษณะเป็นตัวเลข ทั้งข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน และข้อมูลภายในองค์กร

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 229) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง มุมมองที่คิดว่าผู้ถือหุ้นทุกคนอยากเห็นความสำเร็จขององค์กรเป็นแบบใดซึ่งไม่พันเรื่องผลกำไรจากการดำเนินงานนั่นเอง เครื่องมือใช้วัดต้องอาศัยการวัดทางการเงินโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น เพราะบางครั้งการลงทุนในปีที่ไม่จำเป็นจะได้รับผลตอบแทนทันที

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, หน้า 156) กล่าวว่า การเงินขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลกำไรและขาดทุนขององค์กรธุรกิจ

สำนักวางแผนและพัฒนา (2552, มีนาคม 20) กล่าวว่า การเงินองค์กร หมายถึง จำนวนหรือปริมาณของตัวเงินที่ใช้สนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม มีปริมาณเพียงพอที่จะสามารถทำกิจกรรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีระดับคุณภาพของงานตามมาตรฐาน การเงินจะต้องจัดสรรให้อยู่ในรูปของงบประมาณที่เตรียมการโดยแบ่งตามกิจกรรมในแต่ละพันธกิจของสถาบัน นำหนักของการจัดสรรให้เป็นไปตามความสำคัญและความจำเป็นของแต่ละกิจกรรมหรือเป็นไปตามจุดเน้นที่ตกลงร่วมกัน การจัดการด้านการเงิน ให้สถาบันมีสถานะทางการเงินที่เชื่อถือได้ทั้งในรูปแบบทางการจัดหารายได้ และการใช้จ่ายที่จำเป็นและสมเหตุสมผล มีความประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพตลอดถึงมีวิธีการใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบ

สรุปได้ว่า การเงินขององค์กร หมายถึง การจัดการด้านการเงิน ให้สถาบันมีสถานะทางการเงินที่เชื่อถือได้ทั้งในรูปแบบทางการจัดหารายได้ และการใช้จ่ายที่จำเป็นและสมเหตุสมผล มีความประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพตลอดถึงมีวิธีการใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบ

4.2 ประเภทของเงิน

พจนาน ศิยวิวัฒน์รัฐติกาล (2544, หน้า 213) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเงิน คือสิ่งที่นำมาสร้างกำไร ดังนั้นจึงต้องมีเงินลงทุนที่พอเพียงในการจัดการกับธุรกิจ เงินลงทุนที่พอเพียง หมายถึง จำนวนเงินที่มีเพียงพอต่อความต้องการในการดำเนินธุรกิจ ให้สามารถดำเนินไปจนกระทั่งทำให้ผลกำไรหรือผลประโยชน์ที่ได้รับคือมากกว่าส่วนที่จ่ายไป ประเภทของเงินทุน เงินทุน (capital) คือเงินสด (cash) หรือเครดิต

(credit) สิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับเงินทุนคือแหล่งที่มา เวลาที่ต้องการ เวลาที่จะได้มาเวลาที่จะใช้คืน การนำไปใช้เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จในธุรกิจ และหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาทางการเงิน ประเภทของเงินทุนสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือแบ่งตามแหล่งที่มาและแบ่งตามระยะเวลา เงินทุนที่แบ่งที่ว่ามี 2 ประเภท ดังนี้

1. เงินทุนจากส่วนเจ้าของ (equity capital) คือเงินลงทุนที่เจ้าของธุรกิจเป็นเจ้าของเงินเองซึ่งอาจอยู่ในรูป ที่ดิน (land) อาคารสถานที่ (building) เครื่องจักร (machinery) วัสดุ (material) หรือเงินสด (cash)

2. เงินจากการกู้ยืม (borrowed capital) คือ เงินลงทุนที่ได้มาจากแหล่งเงินภายนอกองค์กรโดยมีการทำสัญญาการจ่ายเงินคืนภายในอนาคต โดยมากจะเป็นเงินลงทุนในรูปเงินสด สด (cash)

4.3 หน้าที่ของการจัดการทางการเงินผู้บริหารทางการเงิน

พายุพิท ชาวเหลือง (2549, หน้า 11-12) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการทางการเงินผู้บริหารทางการเงินมีหน้าที่ในการเพิ่มความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นจนกระทั่งสามารถทำให้ผู้ถือหุ้นเกิดความพอใจ โดยต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้านประกอบเข้าด้วยกันจึงจะทำให้บรรลุความวัตถุประสงค์ดังกล่าวดังนี้

1. การวางแผนทางการเงิน (anticipation) ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยควรมีการวางแผนทางการเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการพยากรณ์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะมีผลกระทบต่อเงินทุนของกิจการ

2. การจัดหาเงินทุน (acquisition) หลังจากที่ได้มีการวางแผนทางการเงิน ซึ่งทำให้ทราบถึงจำนวนเงินทุนที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการจัดหาเงินทุนตามจำนวนที่ได้วางแผนไว้

2.1 แหล่งเงินทุนที่ได้จากการกู้ยืม (borrowed capital) เช่น การกู้ยืมเงินระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว โดยผู้กู้จะมีต้นทุนเงินทุนในรูปของดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายชำระให้กับผู้ให้กู้ยืม

2.2 แหล่งเงินทุนจากส่วนเจ้าของ (equity capital) เช่น การออกจำหน่ายหุ้นบริมสิทธิ หุ้นสามัญ เป็นต้น โดยผู้ออกจำหน่ายหุ้นจะมีต้นทุนเงินทุนในรูปของเงินปันผลที่จะต้องจ่ายให้กับผู้ถือหุ้น

3. การจัดสรรเงินทุน (allocation) เมื่อกิจการสามารถจัดหาเงินทุนตามจำนวนที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การจัดสรรเงินทุน ในสินทรัพย์ในรูปต่างๆ ซึ่งหลักของการจัดสรรเงินทุนที่ดีคือ

3.1 สภาพคล่อง (liquidity) หมายถึง ความสามารถที่จะสินทรัพย์มาชำระหนี้ได้ตามกำหนด

3.2 ความสามารถในการทำกำไร (profitability) หมายถึงความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

4. การควบคุมทางการเงิน (financial controlling) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงแผนทางการเงินที่จะทำไว้ให้สอดคล้องกับสภาพเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น เพื่อให้แผนทางการเงินดังกล่าวช่วยให้กิจการได้รับผลประโยชน์สูงสุด

4.4 การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเงินของผู้ประกอบการ

ข้อ ชัยพฤกษ์ (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า การที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ประการแรกคือการมองเห็นโอกาสหรือเข้าสู่ตลาดก่อนผู้อื่น ประการต่อมาต้องมีสินค้าและบริการที่มีจุดเด่น การเข้าใจลูกค้าและตลาด และตัวผู้ประกอบการเองต้องมีความมุ่งมั่น มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และส่วนที่สำคัญอย่างมากอีกประการหนึ่งคือ การที่จะต้องตัดสินใจด้านการเงิน ซึ่งในการตัดสินใจทางการเงินนั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ 3 เรื่อง ดังนี้

1. การตัดสินใจลงทุน (investing decisions) เป็นการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ โครงการต่างๆ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้แก่กิจการ ผู้ประกอบการต้องมีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ว่าจะลงทุนหรือไม่ ความสำเร็จของการลงทุนเปรียบเทียบกับเงินลงทุน และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต หรือกรณีที่โครงการใดบ้างที่มีอยู่ควรยกเลิกหรือระงับการลงทุน

2. การตัดสินใจในการจัดหาเงินทุน (financing decisions) การจัดหาแหล่งเงินทุนมี 2 แหล่งใหญ่คือ

2.1 เงินทุนภายนอกกิจการ คือเงินที่จัดหามาจากคนอื่นหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งต้องมีภาระผูกพันทางการเงิน คือ ดอกเบี้ยจ่าย

2.2 เงินทุนภายในกิจการ คือเงินที่จัดหามาจากเงินในส่วนของเจ้าของ หรือส่วนของผู้ถือหุ้นและกำไรสะสม ซึ่งต้นทุนในลักษณะนี้คือค่าเสียโอกาส (opportunity cost) การจัดหาแหล่งเงินทุนโดยแบ่งตามระยะเวลาจ่ายชำระหนี้คืนจะแบ่งดังนี้

2.2.1 เงินทุนระยะสั้น ซึ่งระยะเวลาชำระคืนภายใน 1 ปี

2.2.2 เงินทุนระยะยาวกำหนดระยะเวลาชำระคืนนานกว่า 1 ปี ขึ้นไป เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการจัดการจัดหาเงินทุนนั้น จะต้องดูถึงความเหมาะสมหรือความสอดคล้องกับสินทรัพย์ที่จะลงทุน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ประกอบการจะนำเงินไปขยายการลงทุน ซื้อเครื่องจักร ที่ดิน โรงงาน คิดตั้งระบบสาธารณูปโภค หรืออื่นๆ จะต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาว แต่ถ้าใช้สำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียน เช่น เงินสด ลูกค้า สินค้า ควรจัดหาจากแหล่งเงินทุนระยะสั้น

3. การตัดสินใจในการบริหารสินทรัพย์ (asset management decisions) ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการบริหารเงินทุนหมุนเวียน เช่น การบริหารเงินสด การบริหารลูกหนี้ การบริหารสินค้าคงเหลือ ในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ สิ่งที่ต้องรู้และพึงระมัดระวังในเรื่องของการจัดการการเงินคือเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน (financing decisions)

4.5 การเงินของบริษัทโตโยต้า

ชนวิวัฒน์ ลิ้มปวิบูล (2552, มีนาคม 21) การเงินของบริษัทโตโยต้า หมายถึง การเงินของบริษัทที่มีความมั่นคงในด้านสภาพคล่องและสถานะทางการเงินที่สูง

ชนิสร์ พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า การเงินของบริษัทโตโยต้า หมายถึง ด้านการเงินของโตโยต้ามีความคล่องตัวเป็นบริษัทที่มั่นคง

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า การเงินของบริษัท หมายถึง การที่โตโยต้าได้ทำการค้าในไทยมาเป็นเวลานาน และเป็นบริษัทที่มีฐานการเงินที่มั่นคงและได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการรายอื่นๆ และธนาคาร แม้เกิดวิกฤตขึ้นแต่ทางบริษัทก็ยังได้รับความไว้วางใจจากธนาคาร และห้างร้าน ในการสนับสนุนด้านการเงินที่ดี

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า การเงินบริษัทโตโยต้า หมายถึง มีระบบหมุนเวียน และมีสภาพคล่องสูง ส่งผลสนับสนุนให้โตโยต้าประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

มาริษา อุนหอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า การเงินโตโยต้า หมายถึง การมีความมั่นคง มีเงินหมุนเวียนในระบบดี

อัมภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า การเงินโตโยต้า หมายถึง การที่บริษัทมีสภาพคล่องที่ในการชำระหนี้และความสามารถในการบริหารของบริษัทที่ดี

สรุปได้ว่าการเงินของบริษัทโตโยต้า หมายถึง การเงินองค์กร หมายถึง จำนวนหรือปริมาณของตัวเงินที่ใช้สนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม มีปริมาณเพียงพอที่จะสามารถทำกิจกรรมสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีระดับคุณภาพของงาน ความมาตรฐาน การจัดสรรเป็นไปตามความสำคัญและความจำเป็นของแต่ละกิจกรรมหรือเป็นไปตามจุดเน้นที่ตกลงร่วมกัน การจัดการด้านการเงิน ให้สถาบันมีสถานะทางการเงินที่เชื่อถือได้ทั้งในรูปแบบทางการจัดหารายได้ และการใช้จ่ายที่จำเป็นและสมเหตุสมผล มีความประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพตลอดถึงมีวิธีการใช้จ่ายเป็นไปตามระเบียบ

5. ด้านความสามารถขององค์กร

5.1 ความหมายของความสามารถขององค์กร

ศุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 43) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง การจัดการระบบและกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและหรือกลยุทธ์ที่ต้องการ ระบบที่ล้ำสมัยหรือกำลังคนที่มีมากเกินไปในองค์กร อาจทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องมีต้นทุนในการผลิตอันเนื่องมาจากการซ่อมบำรุงระบบที่ล้ำสมัย อุบัติเหตุ หรือค่าจ้าง

สำหรับกำลังคนส่วนเกิน ความสามารถขององค์กรยังหมายถึงความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการตอบสนอง ความสามารถในการรักษาความต่อเนื่องและ ความมีเสถียรภาพของระบบการผลิตหรือบริการ และยังหมายถึงกำลังคนที่จะว่าง การฝึกอบรม การจูงใจต่างๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุของความจำเป็นในการลดขนาดขององค์กร หรือ การปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสม ไปจนถึงการปรับโครงสร้างใหม่หมด ที่นิยมมากในปัจจุบัน

จิตินันท์ อัฐรัตน์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง เป็นความสามารถที่องค์กรต่างๆ ไปพัฒนาเข้าถึงได้ เป็นการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ หรือเป็นเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ ที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองและคุณภาพ ขององค์กรนั้นๆ ความสามารถหลักขององค์กรถือเป็นจุดแข็งขององค์กร นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

วิลาวรรณ รัชพิศาล (2550, หน้า 229) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง การมองที่กระบวนการบริหารภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผลสามารถเป็น ผู้นำในธุรกิจนั้นๆ อย่างไร ถือเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้บริโภคว่า จะได้รับ ผลตอบแทนตามที่ต้องการบนพื้นฐานของความมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, ธันวาคม 25) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ชนิดของผลิตภัณฑ์และการ ให้บริการ รวมทั้งวิธีการนำเสนอ มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาขึ้นตามลำดับ ในโลกยุคใหม่ เทคโนโลยีต่างๆ ได้พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร การพัฒนาข้อมูลแบบ ดิจิทัล และ การทำให้ภาษาต่างๆ ทั่วโลกมีมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มี ผลกระทบต่อ ระบบข้อมูล และมีผลทำให้เกิดการผนวกระหว่างการผลิตเนื้อหาต่างๆ และ เทคโนโลยีการพัฒนาระบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาต่อเนื่องในลำดับ ต่อๆ ไปด้วยความความสามารถที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างเนื้อหา และการพัฒนาระบบ เป็นหลัก

ณัฐยา สันตระการผล (2550, หน้า 106) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง ความสามารถทางด้านธุรกิจประกอบด้วย การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ความสามารถในการ บริหารจัดการพนักงานและโรงงานผลิตที่กระจุกกระจายกัน

ร็อบบิ้นส์ และเคาเตอร์ (Robbins, & Coultter, 1985, p.76) ได้กล่าวว่า ความสามารถขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่นการพิจารณา ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ผลิตภัณฑ์ สถานะทางการเงิน สิ่งแวดล้อมภายใน องค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรอย่างหนึ่ง องค์กรที่มี

ความสามารถเด่นทางใดทางหนึ่ง เช่นทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือกว่าองค์การอื่นใด จะเป็นอาวุธสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

สรุปได้ว่าความสามารถขององค์กร หมายถึง เป็นความสามารถที่องค์กรที่พัฒนา เป็นการผสมผสานระหว่างสินทรัพย์ บุคลากร กระบวนการ เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ ที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองและคุณภาพ ขององค์กรนั้นๆ ความสามารถขององค์กรถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งทางผู้แทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าได้นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้

5.2 จุดเด่นของความสามารถในการดำเนินงาน

คลิษา ภมรสถิตย์ (2547, หน้า 27-28) ได้กล่าวว่า จุดเด่นของความสามารถในการดำเนินงานนั้น การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ธุรกิจมีความสามารถเป็นพิเศษในการดำเนินงานด้านใด ซึ่งจะต้องเป็นลักษณะเด่นที่ธุรกิจอื่นไม่มีหรือมีน้อยกว่า โดยธุรกิจจะใช้สิ่งเหล่านี้ในการสนับสนุนพันธกิจของการดำเนินงาน เช่น

1. พนักงาน (workforce) ธุรกิจซึ่งมีพนักงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานสูงจะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทำให้อัตราการเพิ่มผลผลิตของพนักงานในระดับสูง

2. สถานที่และเครื่องมือเครื่องจักร (facilities) ธุรกิจซึ่งมีสถานประกอบการอยู่ในทำเลที่ดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและทันสมัย ตลอดจนมีการจัดวางผังสถานที่และเครื่องจักรได้เหมาะสมจะทำให้ธุรกิจนั้นเกิดความได้เปรียบคู่แข่งขั้นในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น โรงงานที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในการผลิตทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งขั้น ซึ่งใช้แรงงานในการผลิต

3. การตลาดและการเงิน (marketing and finance) ธุรกิจที่มีฝ่ายการตลาดที่เข้มแข็งทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ธุรกิจที่มีเงินทุนจำนวนมาก หรือธุรกิจที่สามารถระดมทุนได้ง่ายจะทำให้ขยายธุรกิจได้เร็วกว่าคู่แข่ง

4. ระบบและเทคโนโลยี (systems and technology) ธุรกิจที่มีระบบการผลิตซึ่งใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง นอกจากนั้นการได้ลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรในการใช้เทคโนโลยีใหม่สามารถทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเช่นกัน

5.3 ประเภทของความสามารถขององค์กร

ฮาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ประเภทของความสามารถขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. **ขีดความสามารถหลัก (core competency)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือ การแสดงออกของ พฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีด ความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ของ องค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency)** คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role – based) แตกต่าง ตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการ ทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การคำนึงถึงต้นทุน การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency)** คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (job – based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรควรมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรมี ความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน ตาม อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่ รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

5.4 การบริหารขีดความสามารถหลักขององค์กร

กรีน (Green, 1999, p.21) ได้นำการบริหารขีดความสามารถหลักขององค์กรมา ใช้ในการบริหารองค์กรดังนี้

1. ใช้ในการคัดเลือกและคัดสรรบุคลากร (recruitment and selection) การ คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร และการเลือกสรรบุคลากรเหล่านั้นให้ทำงานใน ตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร

2. ใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การ ฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างและ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

3. ใช้ในการให้รางวัล (reward) หลักการสำคัญในการบริหารขีดความสามารถ

หลักการกำหนด ความสามารถหลัก นั้นเพื่อกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรจะคัดเลือกเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กรซึ่งความสามารถหลัก

5.5 ความสามารถหลักขององค์กร

กรีน (Green, 1999, p.21) ได้กล่าวว่าความสามารถหลักขององค์กร 11 ประการ สำหรับผู้บริหาร มีดังนี้ คือ

1. การเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา
2. การปฏิบัติตนอย่างซื่อตรง
3. การปรับตัวได้ในวัฒนธรรมแวดล้อมที่แตกต่างกัน
4. การมีความเชื่อมั่นในความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า
5. การแสวงหาความรู้อย่างกว้างขวางในธุรกิจที่เกี่ยวข้องด้วย
6. การนำศักยภาพที่ดีที่สุดของคนในองค์กรมาใช้ให้ได้
7. การมองเห็นประเด็นในทุกแง่และมีมุมมองใหม่เสมอ ๆ
8. กล้าคิดที่จะตัดสินใจแม้มีความเสี่ยง
9. การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับทุกเรื่อง
10. การเรียนรู้จากความผิดพลาด
11. การเปิดรับต่อคำวิพากษ์วิจารณ์

5.6 องค์ประกอบความสามารถขององค์กร

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1973, p.390) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ทักษะ (skills) เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลทำได้ดี และสามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ทางด้านกฎหมาย ความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น
3. ทักษะคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) เป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่นความเป็นผู้นำ ความเชื่อถือเป็นต้น
5. แรงขับภายในของแต่ละบุคคล (motive) เป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ ย่อมจะมีแรงผลักดันให้ตนเองทำสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเป้าหมายดังกล่าวมักจะมี ความท้าทายประเภทของความสามารถขององค์กร

5.7 โตโยต้าบริหารอย่างไร จึงเป็นบริษัทชั้นนำของโลก

กฤษฎี อนุธรรมณ (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า วิถีแห่งโตโยต้า แบ่งออกเป็น 2 เสาหลัก คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และ การเคารพนับถือในคน (respect for people) ข้อที่น่าสังเกตคือ ในเสาหลักที่ 1 นั้นจะเป็นการพูดถึงในมุมมองของ "งาน" การปรับปรุงพัฒนางานด้วยความคิดที่ไม่เคยพอใจกับสภาพในปัจจุบันและแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าอยู่ตลอดเวลา ด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ และการทุ่มเทความพยายาม ในขณะที่เสาหลักที่ 2 จะเป็นการพูดถึง "คน" หรือพนักงานในองค์กรนั่นเอง ซึ่งมาจากความเชื่อที่ว่า ความสำเร็จในธุรกิจนั้นมาจากการสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละคน และยังมีพลังมากขึ้น เมื่อรวมตัวกันขึ้นมาเป็นทีมที่เข้มแข็ง จาก 2 เสาหลักนี้ยังแบ่งย่อยออกไปเป็นอีก 5 เรื่อง คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ข้างหน้าอย่างท้าทาย และมุ่งมั่นในการทำความฝันนั้นให้เป็นจริง
 - 1.1 สร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้าผ่านการผลิตและการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
 - 1.2 จิตวิญญาณแห่งการทำนาย ความมุ่งมั่นอย่างสร้างสรรค์
 - 1.3 มุมมองระยะยาว ความยั่งยืน
 - 1.4 การพิจารณา การตัดสินใจ อย่างรอบคอบ คำนึงถึงความเสี่ยง
2. การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และการเจริญเติบโต
 - 2.1 จิตวิญญาณแห่งการปรับปรุง และความคิดพัฒนาอย่างก้าวกระโดด
 - 2.2 สร้างระบบและการทำงานที่ปราศจากความสูญเสีย
 - 2.3 วัฒนธรรมส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้
3. การปฏิบัติตามแนวคิดไปที่ต้นคอกหรือแหล่งกำเนิด เพื่อคุณภาพที่แท้จริง ค้นหาข้อเท็จจริง ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยการหาฉันทามติร่วมกันของทีม
 - 3.1 และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วที่สุด
 - 3.2 การสร้างฉันทามติอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.3 มุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย
4. การเคารพนับถือ ให้เกียรติ พยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ร่วมรับผิดชอบ และทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อสร้างความเชื่อถือร่วมกัน
 - 4.1 ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร
 - 4.2 ความเชื่อถือและความรับผิดชอบร่วมกัน
 - 4.3 การสื่อสารอย่างจริงใจ เปิดเผย
5. การกระตุ้น สนับสนุนและสร้างโอกาสต่อการเจริญเติบโต พัฒนา ในส่วนบุคคลและอาชีพการงาน ควบคู่ไปกับผลการทำงานที่ดีที่สุด ทั้งของตัวพนักงานเองและทีม

5.1 ให้ความสำคัญต่อการศึกษและการพัฒนาของพนักงาน

5.2 นับถือความเป็นส่วนบุคคล พร้อมกันกับตระหนักถึงพลังของทีม

6.8 บัญญัติ 10 ประการของช่างฝีมือที่ดีสำหรับช่างเทคนิคโตโยต้า

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (2552, พฤษภาคม 2) กล่าวว่า บัญญัติหลักการเบื้องต้น 10 ประการ ช่วยให้การงานได้อย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ ผู้แทนจำหน่ายจะมี กำหนดรูปแบบของบัญญัติ 10 ประการ นี้ให้ใช้หลักการดังนี้

1. การแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพ
2. การปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความระมัดระวัง
3. ความเรียบร้อยและความสะอาด
4. ความปลอดภัยในการทำงาน
5. การวางแผนและเตรียมการ
6. งานซ่อมที่รวดเร็วและเชื่อถือได้
7. เสร็จตรงตามเวลาที่นัดหมาย
8. ตรวจเช็คหลังเสร็จงาน
9. เก็บอะไหล่เก่า
10. การติดตาม

5.9 ความสามารถของของโตโยต้า

ธนวิวัฒน์ ลิ้มปวิบูล (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโตโยต้า หมายถึง การทำตามเป้าหมายของโตโยต้าด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านการขายและบริการ

ธนิศร พันธุ์บุตร (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโตโยต้า หมายถึง การที่องค์กรมีเป้าหมายชัดเจน และการกำหนดทิศทางในการบริหารงานให้ลูกค้าในเขตพื้นที่ได้รู้จักโตโยต้า การจัดกิจกรรม แข่งขันกับตัวเองและมีการพัฒนางานเพื่อแข่งกับคู่แข่ง

พงศ์เทพ ชัยชนะพานิช (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโตโยต้า หมายถึง ความสามารถที่ทางบริษัทสามารถรักษาเป้าหมายการเจริญเติบโตของยอดขายและยอดขายบริการ จนสามารถเติบโต แม้ในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี และยังสามารถรักษายอดครถให้ได้ใกล้เคียงกับยอดขายที่ทางโตโยต้ามอเตอร์ตั้งไว้

ภาคภูมิ บุญพร้อม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโตโยต้า หมายถึง การที่สามารถขายรถยนต์และให้ข้อมูลด้านผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีการบริการหลังการขายที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีช่างเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ผ่านการอบรม มีการส่งเสริมการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า

มาริษา จุณหอม (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโคโยต้า หมายถึง การมีศูนย์บริการที่ครบวงจร ง่ายต่อการติดต่อขอรับบริการและสถานที่กว้างขวาง เป็นระเบียบเรียบร้อย และมีการจัดพื้นที่พร้อมให้บริการ

อำภา พวงมาลี (2552, มีนาคม 21) กล่าวว่า ความสามารถของโคโยต้า หมายถึง การมีสาขาจำนวนมากสามารถตอบสนองด้านการให้บริการได้ครบถ้วน พนักงานผู้ให้บริการมีความชำนาญและความสามารถในการให้บริการมีการทำงานถูกต้องแม่นยำเชื่อถือได้

สรุปได้ว่าความสามารถของของโคโยต้า หมายถึง การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จของโคโยต้าด้วยรากฐานการบริการที่แข็งแกร่งในด้านของการแข่งขัน การพัฒนาขีดความสามารถในคลาตรถยนต์ โดยการให้บริการที่มีกระบวนการที่มีระบบและขั้นตอน การพัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญทั้งด้านงานขายและบริการซึ่งมีศูนย์ฝึกอบรมพนักงานสำหรับพนักงานโคโยต้าโดยเฉพาะ การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว มีสาขาจำนวนมากสามารถตอบสนองด้านการให้บริการได้ครบถ้วน การติดตามผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการเป็นผู้ผลิตและได้รับรองมาตรฐาน การบริการให้บริการลูกค้าอย่างครบวงจรและความสามารถในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าด้วยเว็บไซต์ในการอธิบายขั้นตอนการให้บริการของโคโยต้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นพเก้า ไพรลีน (2545, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัท โคชิบา ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงงานกลุ่มบริษัท โคชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัท โคชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร จำนวนตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานของโรงงานกลุ่มโคชิบา ประเทศไทย จำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่ การแจกแจงแบบแอฟ และวิธีการของสตีเวนส์ นิวแมน คูลส์ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมเอ็กซ์เซล และมินิแทป ในการประมวลผล ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโคชิบา ประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร

ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านระบบภายในองค์กรตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในองค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และควรที่จะทำการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

ศรีัญญา ศิริปุ่น (2548, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้และจำนวนสมาชิกในครอบครัว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรีที่จดทะเบียนรถยนต์ในปี 2542 – 2547 จำนวน 380 คน ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรี เป็นเพศชาย อายุ 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับปริญญาตรี อาชีพรับข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ รายได้ 10,000 – 20,000 บาท จำนวนสมาชิกในครอบครัว 4 – 6 คน ใช้จ่ายรถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าเป็นระยะเวลา 1 – 2 ปี ซื้อเงินผ่อน วัตถุประสงค์ในการซื้อเพื่อความสะดวกสบายในการเดินทาง สื่อทางโทรทัศน์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ในการซื้อรถยนต์คันใหม่ยี่ห้อโตโยต้า ผู้บริโภคเป็นผู้ตัดสินใจเอง โดยอิทธิพลของปัจจัยทางการตลาด ทั้ง 4 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสมรรถนะของรถยนต์ ในเรื่องความปลอดภัยในการขับขี่ และการประหยัดน้ำมัน มีอิทธิพลมากที่สุด การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของผู้บริโภคกับปัจจัยด้านการตลาด พบว่าผู้บริโภคที่มี เพศ สถานภาพสมรส อาชีพ และจำนวนสมาชิกในครอบครัวแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านอายุ ระดับการศึกษาและรายได้ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภคในจังหวัดสระบุรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จันทนา พันพรม (2549, บทคัดย่อ) การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี ในศูนย์การค้า ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี ในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการใช้แบบสอบถามสอบถามผู้ประกอบการระดับเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง ของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 14 ร้าน

ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยต่างน้ำหนัก ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการระดับเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง ของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในศูนย์การค้า ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ไม่เคยมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก่อน มีเหตุจูงใจในการประกอบธุรกิจ คือมีความรู้ทางด้านเครื่องประดับอัญมณี ร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจด้วยเงินลงทุนเริ่มต้น มากกว่า 10,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา 12-14 ปี ทำการผลิตเองบางส่วนและที่เหลือจะจ้างให้ผู้อื่นผลิต และกรรมวิธีในการผลิตจะผลิตและใช้เครื่องจักรส่วนน้อย กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีอายุระหว่าง 31-40 ปี รูปแบบสินค้าที่ขายได้ดี เป็นสินค้าสำหรับผู้ที่จะหมั้นแต่งงานและสินค้าที่สวมใส่ได้ทุกโอกาส รูปแบบสินค้าที่ขายควบคู่กับเครื่องประดับอัญมณีเป็นพระเลี่ยมทอง ผู้ประกอบการระดับเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่คิดว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ยอดขายธุรกิจสามารถดำเนินอยู่ต่อไปได้ จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการและผลกำไรตามลำดับ ผู้ประกอบการระดับเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการตลาด ลำดับที่ 2 คือด้านการผลิต ลำดับที่ 3 ด้านการจัดการและลำดับที่ 4 ด้านการเงิน ตามลำดับโดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาด ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์คือสินค้ามีคุณภาพ รูปแบบที่สวยงามของเครื่องประดับอัญมณีสามารถรับทำเครื่องประดับได้ตรงตามคำสั่งของลูกค้า รูปแบบที่ทันสมัยของเครื่องประดับอัญมณีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของเครื่องประดับอัญมณี และมีสินค้าให้เลือกหลากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับราคา คือราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่านูคนค คือพนักงานให้บริการที่น่าประทับใจ พนักงานมีความซื่อสัตย์และจริงใจ และพนักงานขายมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพคือสามารถทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและไว้วางใจ เช่น มั่นใจว่าเป็นของแท้ วัตถุดิบที่นำมาสั่งทำไม่ถูกเปลี่ยนและภาพลักษณ์ของกิจการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ คือบริการที่รวดเร็วทันใจลูกค้า ปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิต ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือคุณภาพสินค้าได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้า การส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าตรงต่อเวลา รวดเร็ว และความสามารถในการออกแบบงานให้เหมาะกับช่าง (มอบหมายงานให้ตรงตามความถนัด) ปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กรในการให้ความสำคัญกับลูกค้า ปัจจัยความสำเร็จด้านการเงิน ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดสรรเงินทุนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เดือนรุ่ง อุบลี (2549, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานวิจัยของอาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

การวิจัย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำวิจัย และเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการทำวิจัยของคณาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ นักวิจัยในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ทั้งหมด โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ได้กลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้เฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานวิจัยของอาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ในด้านลักษณะของงานที่เอื้ออำนวยต่อการวิจัยมากที่สุดคือ เงินสนับสนุนวิจัยจากหน่วยงาน รองลงมาคือ ความพร้อมในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย และลำดับสุดท้ายคือ หน่วยงานพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยให้ความสำคัญกับภารกิจทางการวิจัย 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานวิจัยของอาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ในด้านทัศนคติ และลักษณะนิสัยที่เอื้อต่อการทำวิจัยมากที่สุดคือ มีความรับผิดชอบต่อผลงาน รองลงมาคือ มีความมุ่งมั่นต้องการทำงานให้เสร็จและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ และลำดับสุดท้ายคือ ไม่เชื่อในสิ่งโง่ๆ กับการใช้สารสนเทศเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานวิจัยของอาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร ในด้านของสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้การวิจัยมากที่สุดคือ การได้เห็นว่าคุณค่าจากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางานระบบ รองลงมาคือ การได้รับการปลูกฝังให้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัย กับการได้มองเห็นว่าการวิจัยช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและการบูรณาการความรู้ของตนเอง และลำดับสุดท้ายคือ การได้รับแนวคิดว่าการทำวิจัยนั้นไม่จำเป็นต้องใช้วิธีทางสถิติเสมอไป

รุ่งทิพย์ คงมานะ (2549, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความสำเร็จของสมาชิกธุรกิจขายตรง บริษัทกิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิค จำกัด ในจังหวัดลพบุรี ในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาความสำเร็จของสมาชิกธุรกิจขายตรง บริษัทกิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิค จำกัด ในจังหวัดลพบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จของสมาชิกธุรกิจขายตรง บริษัทกิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิค จำกัด ในจังหวัดลพบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะการประกอบธุรกิจ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก รายได้ต่อเดือนและตำแหน่งของสมาชิก กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือสมาชิกธุรกิจขายตรงบริษัทกิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิค จำกัดในจังหวัดลพบุรี จำนวน 370 คน ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จของสมาชิกธุรกิจขายตรง บริษัทกิฟฟารีน สกายไลน์ยูนิค จำกัด ในจังหวัดลพบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สมาชิกผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจขายตรงเป็นอาชีพเสริม มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกขายตรงมากกว่า 2 ปีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และมีตำแหน่งระดับโกลด์สตาร์ คุณสมบัติที่สำคัญ จำนวน 6 ด้าน

สมาชิกมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ คุณสมบัติด้านศิลปะการขาย คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้า คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับบริษัท คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และคุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบความสำเร็จของสมาชิกธุรกิจขายตรง บริษัทกัฟฟารีน สกายไลน์ยูนิคิต์ จำกัด ในจังหวัดลพบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลได้แก่เพศชายและเพศหญิงมีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขายตรงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกตามสมาชิกธุรกิจขายตรงที่มีอายุ ระดับการศึกษา ลักษณะการประกอบธุรกิจ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งของสมาชิก มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจขายตรงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่าสมาชิกทุกกลุ่มอายุมีความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ,0.01 และ 0.05 ตามลำดับ ส่วนสมาชิกกลุ่มอายุ 30 – 40 ปี กับกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี เท่านั้น มีความสำเร็จไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สมาชิกธุรกิจขายตรงกลุ่มตำแหน่งต่ำกว่า โกลด์สตาร์ โกลด์สตาร์ เมอร์คิวรี จูปีเตอร์ วินัส แชนเทอร์น และพาราไดซ์ ขึ้นไป มีความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, 0.01, และ 0.05 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตำแหน่งจูปีเตอร์กับกลุ่มวินัส และกลุ่มตำแหน่งกับกลุ่มตำแหน่งแชนเทอร์น มีความสำเร็จไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หทัยกาญจน์ จันทะเสน (2549, บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทการผลิตในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแรงจูงใจ เขาวนอารมณ์และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจ เขาวนอารมณ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และเขาวนอารมณ์ที่รวมกันทำนายความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทการผลิต ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 220 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจและแบบวัดซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนคือข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาวะผู้นำ แรงจูงใจเขาวนอารมณ์ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ยร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจได้สัมฤทธิ์ แรงจูงใจได้สัมพันธ์ แรงจูงใจได้อำนาจ เขาวนอารมณ์อยู่ในระดับสูงมากและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ แรงจูงใจได้

สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เขาวนอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .60, .35, .34, 0.30 และ .47 ตามลำดับ3) ตัวแปรภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เขาวนอารมณ์สามารถร่วมพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ร้อยละ 42

สุพัตรา อยู่เบิก (2550, บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ของออฟไลน์ : การศึกษา นักธุรกิจแอมเวย์ สังกัดศูนย์ สายสัมพันธ์ เซ็นเตอร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ของออฟไลน์ และสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ที่เป็นออฟไลน์ทำธุรกิจแอมเวย์ สังกัดศูนย์ สายสัมพันธ์ เซ็นเตอร์ จำนวน 434 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบวัดบุคลิกภาพเชิงธุรกิจ แบบวัดการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ แบบวัดบทบาทการให้คำปรึกษา และแบบวัดความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ วิเคราะห์ผลการศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบ stepwise ผลการศึกษาพบว่านักธุรกิจแอมเวย์ที่เป็นออฟไลน์มีระดับบุคลิกภาพเชิงธุรกิจ ระดับการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพระดับบทบาทการให้คำปรึกษา และระดับความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง และบุคลิกภาพเชิงธุรกิจการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และบทบาทการให้คำปรึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ของออฟไลน์ เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ พบว่าบุคลิกภาพเชิงธุรกิจโดยรวม การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวม บทบาทการให้คำปรึกษาด้านการให้รางวัล และบทบาทการให้คำปรึกษา โดยรวม สามารถทำนายความสำเร็จในการทำธุรกิจแอมเวย์ของออฟไลน์ได้ ดังนั้นสมการพยากรณ์คือ $Z = 0.279$ บุคลิกภาพเชิงธุรกิจโดยรวม $+0.291$ การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวม $+ 0.158$ บทบาทการให้คำปรึกษาด้านการให้รางวัล $+ 0.152$ บทบาทการให้คำปรึกษาโดยรวม

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮามาล, และพราฮาลาด (Hamal, & Prahalad, 1990, pp.122-128) ได้คิดค้นความสามารถหลัก (core competency) ขึ้นโดยเชื่อมโยงขีดความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประโยชน์และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและได้นิยามคำว่า ขีดความสามารถหลัก หมายถึงการผสมผสานทักษะ ความรู้และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน โดยที่ขีดความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรสามารถที่จะรู้ว่าควรดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยเปรียบเสมือนเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร อันจะ

ให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งโดยเปรียบเทียบเป็นทรัพย์สินสมบัติที่ถาวรขององค์กร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบกับรากของต้นไม้ ที่เมื่อมีความรู้ มีรากที่เข้มแข็ง ก็จะส่งผลให้ลำต้นมีความมั่นคงและสามารถเจริญเติบโตแผ่กิ่งก้านและในที่สุดก็ออกดอกผล ซึ่งก่อให้เกิดรายได้และผลกำไรตามมา

ริลลัทท์, และโลฮาน (Rylatty, & Lohan, 1995, p.59) ศึกษาเรื่องขีดความสามารถกับความสำเร็จขององค์กร พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับความสามารถของพนักงานองค์กร อาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขันก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

ไมเนอร์, สมิธ, และแบรคเคอร์ (Miner, Smith, & Bracker, 1998, p.544) การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการประกอบการเจริญเติบโตของธุรกิจประเภทเน้นนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการ จำนวน 118 คนเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้จัดการและนักวิทยาศาสตร์จำนวน 41 คน ใช้เกณฑ์การเจริญเติบโตขององค์กรหลายอย่าง ประกอบด้วย 1) ค่าเฉลี่ยรายปีของการขยายตัวด้านการจ้างงาน 2) ค่าเฉลี่ยรายปีของการเจริญเติบโตของยอดขาย

สรุปได้ว่าจากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศทำให้ทราบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ หลายประการ ดังนั้นบริษัทหรือผู้ประกอบการธุรกิจจึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้กับตัวเองและพนักงาน ในด้านชื่อเสียง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านคุณภาพการบริการ ด้านการเงินขององค์กร และด้านความสามารถขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญที่บริษัทต้องศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้าและคู่แข่ง เพื่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจซึ่งองค์กรธุรกิจต่างสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้