

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกลใน โรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 2. ขอบเขตงานระบบเครื่องกล
 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไป ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งแบ่งเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

- 1.1 แนวคิดเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กร
- 1.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแต่ละด้านขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ

องค์กร

1.1 แนวคิดเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยศึกษา 2 ด้าน ได้แก่

- 1.1.1 การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ
- 1.1.2 แนวทางการลดต้นทุนการดำเนินงาน

1.1.1 การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

พรทิพย์ ดีสมโชค (2542: 4) ได้นำเสนอไว้ว่า เรื่อง โครงสร้าง 7-S ของ แมคเคนซี ที่แสดงให้เห็นปัจจัยใดที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2) โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจาย

อำนาจของผู้บริหาร โครงสร้าง อาจจะเป็นโครงสร้างตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามที่องค์กรเห็นเหมาะสม

3) ระบบ (System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้น การปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผล

4) รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติรวมทั้งการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

5) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff) องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ องค์กรจะต้องมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

6) ทักษะ (Skill) ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรนอกจากกลยุทธ์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) สิ่งนี้จะต้องกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมเป็นความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และจะเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

แบบจำลอง 7-S พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเพราะฉะนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว และทำให้เกิดความสมดุลย์กันของปัจจัยทั้ง 7 ประการ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรจะต้องแปลภารกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันและเป็นวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดในแต่ละเรื่อง เพื่อเป็นโปรแกรมการปฏิบัติงานและประสานงานสอดคล้องกันโดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรอำนาจและช่องทางการสื่อสารอย่างชัดเจน กิจกรรมของงานต่างๆ ควรทำให้เกิด โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร

Michael E. Porter (2549: 106-109) นำเสนอไว้ว่า กลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมีอยู่สามกลยุทธ์ให้เลือกใช้ (เลือกเพียงกลยุทธ์เดียว)

1) เป็นผู้แข่งขันที่มีต้นทุนต่ำและใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งเป็นกลยุทธ์หลัก แต่จะประสบความสำเร็จในกลยุทธ์นี้เราก็ต้องมีอะไรที่ทำให้เรามีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้ตลอด เช่น การเข้าถึงวัตถุดิบในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง การมีส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่กว่าคู่แข่งมากๆ ทำให้ผลิตสินค้าได้ทีละมากๆ

2) เป็นผู้แข่งขันที่มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในสายตาของลูกค้า อาจเป็นในแง่ของคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่สวยงามกว่า การให้บริการที่รวดเร็วกว่า

3) เจาะสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งคู่แข่งรายใหญ่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้ เพราะอาจจะไม่คุ้มต้นทุน เช่น การผลิตสินค้าด้วยมือที่นำไปขายลูกค้าระดับบนจำนวนน้อยในราคาแพงๆ ซึ่งคู่แข่งรายใหญ่ที่ใช้เครื่องจักรผลิตไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้

ข้อควรระวังคือควรเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งไม่ควรใช้ผสมผสาน เช่น จะเป็นทั้งผู้เล่นที่ต้นทุนต่ำและผู้เล่นที่สร้างความแตกต่าง สุดท้ายจะเอาดีไม่ได้สักอย่าง

ศรชัย จาคีภวณิช (2549: 95- 98) ได้นำเสนอไว้ว่า ทุกองค์กรมีมุมมองของตนในเรื่องของผลงานคือต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารต้องทราบถึงเรื่องต่อไปนี้เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการนั้นซึ่งประกอบไปด้วย

1) การบรรลุตามเป้าประสงค์โดยระวังความคลาดเคลื่อนตามปกติทั้งสองด้าน เกินหรือขาดเป้า

2) ประสิทธิภาพของโครงการ ถ้าโครงการบรรลุเป้าหมายแต่ลูกค้าขององค์กร ลูกทีม หรือบุคคลอื่นๆ ต้องได้รับผลกระทบที่ไม่ดี มันไม่อาจจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จได้

3) ประโยชน์ของลูกค้าหรือผู้ใช้ ปัญหาดั้งเดิมมีการแก้ไขหรือยัง ผู้บริหารรู้คุณค่าของการประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหรือไม่ และลูกค้าได้ใช้ผลของโครงการจริงหรือไม่

4) ผลงานขององค์กร ผู้บริหารได้รับบทเรียนอะไรจากโครงการบ้าง บทเรียนนั้นสามารถนำไปใช้ที่อื่นได้หรือไม่ และอย่างไร

5) การจัดการโครงการที่เป็นศาสตร์ คือ การเรียนรู้วิธีการให้นิยามของงานการประสานงาน และการทำเอกสาร ผู้บริหารต้องสะดวกใจในการทำงานที่ถูกควบคุมด้วยงบประมาณ กำหนดเวลา และการตัดสินใจว่ามีทรัพยากรอะไรบ้างที่จำเป็นต้องใช้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้การเจาะลึกให้รู้ถึงความจำเป็นที่แท้จริง ไม่ใช่แค่แนวทางการแก้ปัญหาแบบผิวเผิน

6) การจัดการโครงการที่เป็นศิลป์ คือ การพัฒนาวิจารณ์ญาณ และการเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะใส่ใจในรายละเอียด ต้องตัดสินใจนับครั้งไม่ถ้วน

ด้วยข้อมูลที่不仅เพียงพอและด้วยสัญญาณต่างๆ ที่ขัดแย้งกัน ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขด้วยตัวเองในการหาทางแก้ไขปัญหา

จากข้างต้น ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ คือ การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอกหรือที่เรียกว่าแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) การควบคุมการทำงาน ภาวะผู้นำ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน จำนวนบุคลากรภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และการที่ต้นทุนต่ำจะทำให้ค่าใช้จ่ายน้อยเป็นผลให้กำไรมากขึ้น

1.1.2 แนวทางการลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยรรยง ธรรมรัชชอารี (2550: 50-107) ได้นำเสนอไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงการลดต้นทุน นักธุรกิจควรพิจารณาความหมายของต้นทุนในมุมมองที่กว้าง ซึ่งไม่ได้หมายความถึงเฉพาะต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาเพื่อขาย หรือต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปในกรณีของกิจการประเภทผู้ผลิต แต่ยังหมายความถึงต้นทุนการดำเนินงานที่แฝงอยู่ทั้งหมดในกระบวนการการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายการทำธุรกิจที่สำคัญที่สุดคือ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ที่จะทำให้อกิจการสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทุกๆ ด้าน

วิธีที่ดีในการทำความเข้าใจกับต้นทุน คือ การพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในงบกำไรขาดทุน โดยเฉพาะส่วนที่เป็นรายการหักจากรายได้ในงบกำไรสุทธิ ต้นทุนของกิจการจึงหมายถึง ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่และถูกใช้ไปเพื่อการหารายได้และดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของธุรกิจ คือ การหากำไร การคำนวณกำไรขาดทุน ซึ่งจะแสดงได้ดังในสมการต่อไปนี้

$$\text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่าย} = \text{กำไร หรือขาดทุน}$$

ในการบริหารธุรกิจจึงสามารถเข้าใจผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่า ประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้จากการคำนวณหาผลกำไรหรือขาดทุนนั่นเอง

รายได้ของกิจการจะมากหรือน้อยมิได้หมายความว่าผลกำไรจะมากขึ้นหรือน้อยลง แต่ตัวแปรที่จะบอกว่ากิจการมีผลกำไรหรือไม่เพียงใดกลับขึ้นอยู่กับต้นทุนต่างหาก เพราะฉะนั้นกิจการที่มีรายได้น้อยกว่าอาจจะมีผลต่อกำไรที่สูงกว่ากิจการที่มีรายได้มากกว่าก็ได้ กิจการที่สามารถทำกำไรได้ในอัตราที่สูงกว่าจึงแสดงให้เห็นความสามารถที่เหนือกว่าเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นอัตราร้อยละต่อยอดขาย

แนวทางการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ประกอบไปด้วยเรื่องต่อไปนี้

1) การลดต้นทุนวัตถุดิบ

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอาจเริ่มตั้งแต่การขายและการตกลงรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากขาดการประสานงานกับฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต คำสั่งซื้อดังกล่าวอาจสร้างความกดดันให้กับทุกฝ่ายจนกระทั่งนำไปสู่ต้นทุนที่สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม แนวทางการลดต้นทุนวัตถุดิบ ได้แก่

- (1) การเจรจาต่อรองกับผู้ขายโดยอาศัยอำนาจการต่อรองจากปริมาณคำสั่งซื้อจำนวนมาก
- (2) การพิจารณาเสนอเงื่อนไขต่างๆเพื่อให้ได้รับส่วนลดพิเศษ เช่น การรับประกันปริมาณการสั่งซื้อต่อปี
- (3) การใช้ระบบการประมวลผลผ่านการจัดซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์
- (4) การจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตในประเทศเพื่อหลีกเลี่ยงค่าขนส่ง
- (5) การควบรวมกับกิจการผู้ขายวัตถุดิบเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจการ
- (6) การศึกษาแนวโน้มในอัตราแลกเปลี่ยนของเงินบาท
- (7) การศึกษาเรื่องภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้ถ่องแท้

2) การลดต้นทุนค่าแรงงาน

หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานให้มากขึ้นกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงานและทำให้ธุรกิจขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเงินเดือน พนักงานย่อมมีโอกาสที่จะได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้น การลดต้นทุนค่าแรงงานในแง่หนึ่งจึงเกิดขึ้นจากผลผลิตและผลงานที่เพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

การควบคุมจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างเคร่งครัดก็เป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยมิให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าแรงสูงเกินความจำเป็น การเพิ่มจำนวนพนักงาน 1 คน หมายถึงการรักษาพนักงานคนนั้นต่อไปในระยะยาว กิจการ จึงจำเป็นต้องระมัดระวังในการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต แนวทางการลดต้นทุนค่าแรงงาน ได้แก่

- (1) การควบคุมอัตราการเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสม
- (2) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน

- (3) ควบคุมการเพิ่มจำนวนของพนักงาน
- (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ
- (5) การจ้างแรงงานชั่วคราวในช่วงความต้องการผลิตสูง
- (6) การให้พนักงานรายวันพนักงานในช่วงการผลิตต่ำ
- (7) การปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนค่าแรงงาน
- (8) การย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงต่ำ
- (9) การลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับการแข่งขันทางธุรกิจ

3) การลดต้นทุนด้านสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรที่มีสวัสดิการที่ดีก็เป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงาน สวัสดิการที่พบประจำ เช่น เงิน โบนัส เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล และเงินช่วยเหลือด้านต่างๆ เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนด้านสวัสดิการ ได้แก่

- (1) กำหนดนโยบายให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเบิกจ่าย
- (2) การจัดหาสวัสดิการให้มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่ต่ำ
- (3) ติดตามสวัสดิการของกิจการอื่นที่ธุรกิจเหมือนกันเพื่อการปรับเปลี่ยนและการวางแผนงบประมาณ

4) การลดต้นทุนค่าขนส่ง

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นคือ เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานขับรถ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษารถ ค่าเบี้ยประกันภัยและค่าสึกหรอ เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าขนส่ง ได้แก่

- (1) การกำหนดจำนวนสินค้าที่ขนส่งแต่ละครั้งให้มากพอ เพื่อลดจำนวนเที่ยวลง
- (2) เลือกวิธีการขนส่งที่ประหยัดกว่า
- (3) การว่าจ้างบุคคลภายนอกเพื่อโอนภาระการบริหารจัดการ
- (4) ควรวาทางลดค่าเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น
- (5) หากคลังสินค้าเพื่อกระจายสินค้าไปจุดอื่นๆ
- (6) การหลีกเลี่ยงค่าขนส่งโดยร่นระยะทางการเคลื่อนย้ายสินค้า

ให้สั้นที่สุด

5) การลดต้นทุนพลังงาน

พลังงานความร้อนหรือเย็นที่นำมาใช้ในการผลิต อาจนำมาจากพลังงานไฟฟ้า หรือพลังงานแสงอาทิตย์ การออกแบบที่ดีอาจช่วยลดพลังงานลงได้ด้วยการวางตำแหน่งเครื่องจักรให้เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้พลังงานจำนวนมาก แนวทางการลดต้นทุนพลังงาน ได้แก่

- (1) หาพลังงานทดแทนที่ราคาถูก
- (2) กำหนดขนาดพื้นที่ให้เหมาะสมเพื่อให้การใช้พลังงานมีความพอดี

ความพอดี

(3) หลีกเลี่ยงการใช้ไฟฟ้าในช่วงเวลาที่มีความต้องการสูงที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

- (4) นำพลังงานจากธรรมชาติมาใช้มากขึ้น

6) การลดต้นทุนค่าของเสีย

ของเสียที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตเป็นต้นทุนของสินค้า ของเสียที่ตรวจไม่พบจากกระบวนการทดสอบคุณภาพยังอาจสร้างความเสียหายที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ เช่น หากสินค้ามีตำหนิได้ส่งไปถึงลูกค้า มีการส่งสินค้าคืน และเรียกร้องค่าเสียหาย รวมถึงภาพพจน์ที่ดีของสินค้าก็จะถูกทำลายตามไปด้วย แนวทางการลดต้นทุนของเสีย ได้แก่

- (1) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่อาจทำให้เกิดของเสียขึ้นได้ เช่น คุณภาพของวัตถุดิบ การทำงานของเครื่องจักร และความรู้ความชำนาญของพนักงาน
- (2) ปรับปรุงวิธีการผลิตเพื่อป้องกันการสูญเสีย
- (3) ส่งเสริมแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่จุดผลิตก่อนส่งไปกระบวนการผลิต

7) การลดต้นทุนค่าเดินทาง

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้แก่ ค่ารถโดยสาร ค่าน้ำมัน หรือ ค่าทางด่วน เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าเดินทาง ได้แก่

- (1) ออกคำสั่งให้หยุดการเดินทางไปต่างประเทศโดยไม่จำเป็น
- (2) เปลี่ยนการใช้ตัวเครื่องบินชั้นประหยัดแทนชั้นธุรกิจ
- (3) ให้ใช้การประชุมทางไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น
- (4) ย้ายสถานที่ทำงานไปอยู่ที่เดียวกัน

8) การลดต้นทุนค่าเลี้ยงรับรอง

ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงรับรองควรมุ่งเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลักและควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม แนวทางการลดต้นทุนค่าเลี้ยงรับรอง ได้แก่

- (1) กำหนดกฎระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นการส่วนตัว
- (2) กำหนดให้กรอกข้อมูลสำคัญประกอบการเบิกค่าใช้จ่าย เพื่อให้รู้จุดประสงค์ของการเลี้ยงรับรอง

(3) ควบคุมการอนุมัติค่าใช้จ่ายดังกล่าวเมื่อจำเป็นเท่านั้น

(4) พิจารณาเพื่อมิให้มีการใช้จ่ายแบบสุรุ่ยสุร่าย

9) การลดต้นทุนค่าที่ปรึกษา

กิจการบางกิจการจำเป็นต้องว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเป็นบางกรณี การจ้างที่ปรึกษาควรมีการถ่วงถ่วงและควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ กิจการไม่ควรจ้างที่ปรึกษาโดยที่ไม่รู้ค่าจ้างและค่าใช้จ่ายประกอบอื่น แนวทางการลดต้นทุนค่าที่ปรึกษา ได้แก่

(1) พยายามใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุด เพื่อลดการพึ่งพาที่ปรึกษามากโดยไม่จำเป็น

(2) การคัดเลือกที่ปรึกษาควรพิจารณาความเหมาะสมมิให้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกินจริง

(3) ควรกำหนดนโยบายการจ้างที่ปรึกษาให้รอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงการเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง

(4) ในภาวะที่ต้องลดค่าใช้จ่าย ค่าที่ปรึกษาต้องหยุดลงทันทีเพราะฉะนั้นการว่าจ้างต้องระบุให้ชัดเจน

10) การลดต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา

การจัดสรรงบประมาณเพื่อบำรุงรักษาเครื่องจักร อาคาร ระบบทำความเย็น ระบบไฟฟ้า ฯลฯ เป็นความจำเป็นและไม่ควรใช้เป็นข้ออ้างในการลดต้นทุน เพราะความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจมากกว่าส่วนที่ประหยัดได้ แนวทางการลดต้นทุนบำรุงรักษา ได้แก่

(1) ทำการบำรุงรักษาตามคู่มือใช้งานกำหนด

(2) ปลุกฝังพนักงานให้ทำหน้าที่บำรุงรักษาหลังการใช้งานเสมอ

(3) ควบคุมการเบิกจ่ายอะไหล่ที่สำคัญเป็นอย่างดี

(4) นำแนวทางการบำรุงรักษาในเชิงการป้องกันมาใช้แทน

แนวทางเชิงแก้ไข

11) การลดต้นทุนค่าสื่อสาร

ลักษณะการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่พบได้ คือ การใช้โทรศัพท์ การใช้โทรสาร การรับส่งอีเมลล์ การใช้อินเทอร์เน็ต และการประชุมทางไกล เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าสื่อสาร ได้แก่

- (1) จัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการซ่อมแซมและการสูญเสียโอกาสและเวลาโดยไม่จำเป็น
- (2) ควบคุมค่าใช้จ่ายในการสื่อสารผ่านการจัดสรรงบประมาณ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
- (3) กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการใช้เครื่องมือสื่อสารของบริษัทเพื่อธุรกิจส่วนตัว
- (4) มุ่งหาวิธีการสื่อสารที่มีต้นทุนต่ำแต่ยังคงคุณภาพที่ดีในภาวะการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารเช่นเดียวกับปัจจุบัน

12) การลดต้นทุนค่าฝึกอบรม

การกำหนดแผนการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ โดยอาจมีแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลหลัก การตรวจสอบความต้องการและคัดเลือกหลักสูตรที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อกำหนดเป็นแผนการฝึกอบรมในระดับแผนกและของทั้งองค์กรต่อไป แนวทางการลดต้นทุนค่าฝึกอบรม ได้แก่

- (1) สำรวจและประเมินผลอย่างรอบคอบก่อนที่จะจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม
 - (2) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายหลายๆที่เพื่อให้ได้อัตราที่เหมาะสม
 - (3) ฝึกอบรมเฉพาะบางส่วน แล้วนำคนเหล่านี้ไปอบรมคนอื่น
 - (4) จัดแผนเลื่อนระดับพนักงานที่มีอนาคตเพื่อเป็นผู้บริหาร
- จากข้างต้น ผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จวัดได้จากกำไรขาดทุน กำไรขาดทุนคำนวณจากรายได้ลบค่าใช้จ่าย การลดค่าใช้จ่ายจะทำให้กำไรสูงขึ้น ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวนบุคลากรภายในองค์กร และโครงสร้างของเงินเดือน

1.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแต่ละด้านขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

ราณี อธิชัยกุล (2549 : 272-318) ได้นำเสนอ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีของเคลย์ตัน อัลเจอร์เฟอร์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก ไว้ตามลำดับดังนี้

ทฤษฎีอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ
- 2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
- 3) ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ความต้องการความรัก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- 4) ความต้องการเกียรติ ชื่อเสียงทางสังคม
- 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความต้องการระดับหนึ่งควรได้รับการตอบสนองก่อนและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่จูงใจอีก บุคคลนั้นจะแสดงออกถึงความต้องการขั้นต่อไป ผู้บริหารต้องจูงใจในขั้นที่สูงขึ้นไป

ทฤษฎีเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้ลำดับความต้องการมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ
- 2) ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ความต้องการความสัมพันธ์กัน เช่น ในครอบครัว ในที่ทำงาน ในสังคม
- 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า
ความต้องการนั้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเดียว อาจเกิดขึ้นหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และไม่ต้องการให้ความต้องการหนึ่งตอบสนองจนครบแล้วจึงเกิดความต้องการอย่างอื่นขึ้นมาและความต้องการแต่ละขั้นจะมีการกดดันและการถดถอยด้วย เช่น มนุษย์มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปจะทำให้มีแรงกดดัน จนกระทั่งต้องหยุดความต้องการนั้นๆ และถดถอยกลับมาความต้องการที่ต่ำกว่า

ทฤษฎีเฟรดเดอริก เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงกลุ่มปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยการจูงใจและปัจจัยอนามัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ปัจจัยการจูงใจ ประกอบไปด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับ เนื้องาน ความรับผิดชอบและ ความก้าวหน้าในงาน
- 2) ปัจจัยอนามัย การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงและนโยบายและการบริหารขององค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน และปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ

พรทิพย์ ดีสมโชค (2542: 4) ได้นำเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง 7-S ของแมคเคนซี ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไว้ว่า การที่องค์กรจะมีความสามารถโดดเด่นให้มากขึ้นนอกจากต้องมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว ยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นการลดการสูญเสียในเรื่องต่างๆลงได้

ธีรยุทธ วัฒนาสุภ (2548: 24) นำเสนอไว้ว่า กลยุทธ์และเทคนิคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีมากมายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ กล้องความคิดเห็น แบบดั้งเดิมที่ให้บุคลากรมาห้อนแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ หรือเมื่อนำเทคโนโลยีร่วมสมัยมาผสมผสาน ก็อาจจะนำร่องความคิดเห็นดังกล่าว มาบรรจุไว้ในอินเทอร์เน็ตของกิจการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วของบุคลากรในการมีส่วนร่วมแบบไฮเทค หรือจะเป็นแนวคิดการต่อยอดความคิดใหม่ๆ โดยการ "ระดมสมอง" ซึ่งก็เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ใช้กันมานาน แต่ก็นำมาประยุกต์ให้มีความเป็น โมเดิร์นมากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือในอินเทอร์เน็ตต่างๆ เช่น การใช้เว็บบอร์ด เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้แชตรูมเพื่อพูดคุยกันได้ทันทีทันใด เสมือนพูดคุยกันต่อหน้าต่อตาอย่างแท้จริง ที่ฮิตที่สุดตอนนี้ก็คือการใช้ "เครือข่ายทางสังคมในเน็ต" (Social Networking) ก็กลายเป็นสิ่งที่ทรงอำนาจอย่างมากในขณะนี้ โดยสรุปแล้ว นวัตกรรมมิใช่ได้มาโดยง่าย ไม่มีทางลัดหรือคำว่า "ฟลุค" สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สัมฤทธิ์ผลอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยความพยายามอย่างยิ่ง รวมถึงกระบวนการที่วางไว้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ กล้าเสี่ยง กล้าลงทุน และมองว่าความล้มเหลวมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป จึงจะเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรมที่สม่ำเสมอและยั่งยืน

ราณี อธิชัยกุล (2549: 206-266) ได้นำเสนอไว้ว่าความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้มากมาย ไม่มีความหมายที่ตายตัว ตามแต่ละมุมมองของแต่ละบุคคลที่ศึกษาความหมายส่วนใหญ่ที่ผ่านมาเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัว พฤติกรรม การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ บทบาทในความสัมพันธ์ ตำแหน่งนักบริหาร ความชอบธรรมของอิทธิพล เป็นต้น

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยทักษะสำคัญต่างๆ อาทิเช่นการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น

พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviour) มีลักษณะ ดังนี้

- 1) การคำนึงถึงผู้อื่น
- 2) การให้การยกย่องสรรเสริญ

- 3) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) การกระจายอำนาจ
- 5) การอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แจ่มชัด
- 6) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- 7) การช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน
- 8) การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
- 9) การเป็นตัวแทน
- 10) การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
- 11) การจัดการกับความขัดแย้ง

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค กล่าวไว้ในคอลัมน์ แยกบลกกลยุทธ์ ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 3767 เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่ามักมีการกล่าวเปรียบเปรยว่า ต้องเป็นผู้นำที่มี "เสน่ห์" ซึ่งเป็นลักษณะที่สามารถทำให้ลูกน้องเกิดความรักชอบ ความเชื่อมั่น และความศรัทธาจากใจจริงได้ และจะนำมาสู่การทุ่มเทในการทำงานให้กับผู้นำคนดังกล่าวได้นั่นเอง ซึ่งแน่นอนว่างานที่มีการทุ่มเททำจากใจนั้น ย่อมจะมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าการถูกบังคับแน่นอน โดยคุณลักษณะที่ถือเป็นเสน่ห์ คือ

1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำที่คิดนั้นควรจะต้องมีความคิดกว้างไกล สามารถมองออกไปในอนาคต และคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์ใดน่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

2) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถเป็นหลักและที่พึ่งให้กับลูกน้อง ขามที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยความเชื่อมั่นนี้ จะเห็นว่ามีเพียงเส้นกันบางๆ ระหว่าง "ความเชื่อมั่น" กับ "ความดีร้ายหรือหลงในอัตตาของตนเอง" โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นนั้น จะสามารถนำเสนอแนวคิดของตนเองออกมาอย่างชัดเจน มีเหตุมีผลที่เหมาะสม และสร้างความเชื่อมั่นในแนวความคิดนั้นๆ ที่จะกระทำต่อไปได้ รวมถึงมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทุกอย่างที่เกิดขึ้นไปได้เป็นอย่างดี แต่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่น ก็จะต้องรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดความหลากหลายและสมบูรณ์ในแนวคิดที่ได้รับ การเติมเต็มและขัดเกลาจากทุกฝ่ายด้วย ดังนั้นในที่นี้ผู้นำจึงควรมี "ความเชื่อมั่น" มิใช่ "ความยึดมั่น" ซึ่งประเด็นหลังหากเกิดขึ้นมาแล้ว จะทำให้เกิดความลุ่มหลงในความคิดของตนเอง จนอาจจะนำมาสู่ความล้มเหลวขององค์กรโดยรวมได้ และในหลายกรณีความยึดมั่นนี้ก็ได้รับการพัฒนามาจากความเชื่อมั่นในตอนต้นนั่นเอง โดยหากมีความสำเร็จที่ต่อเนื่องมามากมาย และลูกน้องแวดล้อมเอง ก็เป็นประเภท "ขุนพลอยพยัก" ที่คอยชื่นชมเจ้านายในทุกประเด็น จึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำอาจจะ

เกิดความลุ่มหลงในตนเอง แทนที่จะฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง ซึ่งในระยะยาวถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างยิ่ง เนื่องจากย่อมไม่มีผู้ใดจะสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทุกครั้งไป ประเด็นนี้จึงถือว่าเป็น "กัปคักแห่งความลุ่มหลงของผู้นำ"

3) ผู้นำควรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งก็รวมถึงความขยันหมั่นเพียรและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างมาก โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักกว่าลูกน้อง หากองค์กรใดหัวหน้านั่งๆ นอนๆ แล้ว คงไม่ใช่ตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและยากที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความรุ่งเรืองได้ ซึ่งจากสถิติโดยทั่วไป ซีอีโอของบริษัทที่ประสบความสำเร็จระดับโลกนั้น ใช้เวลากับการทำงานวันละไม่ต่ำกว่า 10-12 ชั่วโมง ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างศรัทธากับลูกน้องเช่นกัน

นอกจากนี้ สิ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหนือกว่าหรือโดดเด่นกว่าคนปกติโดยเฉลี่ยทั่วไป นั่นคือ ต้องมีความเสียสละมากกว่า มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสมากกว่า รวมถึงต้องเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวด้วย เนื่องจากผู้นำนั้นถือเป็น “แบบอย่าง” สำหรับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร จึงต้องมีความไม่ธรรมดาในแง่ต่างๆ ด้วย เพื่อสร้างตนเองให้แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ทั่วไป ดังนั้นบ่อยครั้งกฎระเบียบขององค์กรที่บังคับใช้กับคนโดยทั่วไปนั้น อาจจะไม่ใช่เพียงพอต่อการกำกับดูแลพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ในเรื่องของเวลาทำงาน ผู้นำคงต้องเสียสละกับองค์กรมากกว่าเวลางานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ต่อพนักงานทั่วไป หรือทางด้านความโปร่งใสดูตรวจสอบได้ ผู้นำยังจะต้องสามารถเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างอย่างชัดเจนมากกว่าที่กำหนดไว้ปกติด้วย เพื่อแสดงความซื่อสัตย์จริงใจต่อการนำพากิจการ และเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ซึ่งหากองค์กรใดที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่ “ด้อยกว่า” กฎระเบียบที่กำหนดไว้ จะยังมีความเสี่ยงต่อวิกฤตศรัทธาในผู้นำ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว คงมิใช่อาศัยแต่ผู้นำขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว ผู้นำที่ดีและเหมาะสมดังกล่าวอาจไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกคำถามที่มี บุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นๆ ด้วย เป็นอีกหนึ่งโจทย์ที่สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ร่วมแรงร่วมใจ และยึดมั่นในทิศทางร่วมกัน อันจะนำไปสู่สิ่งที่ทุกคนในองค์กรคาดหวังในอนาคตได้

เกลิมพงส์ มีสมนัย (2549: 386-397) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดตั้งทีมงานสามารถแบ่งการทำงานเป็นทีมออกเป็น 2 ชนิดคือ

1) ทีมงานในแนวตั้ง (Vertical Teams) บางครั้งเรียกว่าทีมการบังคับบัญชา หรือทีมหน้าที่ ทีมงานแบบนี้จะประกอบไปด้วยพนักงานที่มาจากต่างระดับชั้นการบังคับบัญชา แต่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกันมีหน้าที่อย่างเดียวกัน

2) ทีมงานในแนวนอน (Horizontal Teams) เป็นทีมงานที่ฝ่ายบริหารจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง มักจะมีลักษณะเป็นการดำเนินงานชั่วคราว สมาชิกของทีมงาน ได้มาจากการแบ่งกำลังคนจากหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเข้ามาทำงานในทีมงาน เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จสิ้นแล้วสมาชิกในทีมงานจะกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม ถือได้ว่าเป็นการได้งานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มคน ทีมงานในแนวนอนมี 3 ชนิดคือ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมงานหลายหน้าที่ และคณะกรรมการ (Committees)

หลักการจัดตั้งหรือสร้างทีมงานมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) การประเมินความเป็นไปได้ของทีมงานว่าทำงานได้หรือไม่ได้
- 2) การกำหนดความสำคัญก่อนและหลังตามความเร่งด่วน
- 3) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์
- 4) การเปิดเผยและการกำจัดอุปสรรคในการสร้างทีมงาน ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นไม่มีความชำนาญด้านใด หรือไม่ชำนาญด้านใด

- 5) การจัดตั้งทีมงานขนาดเล็ก เพื่อการบริหารที่ง่ายในช่วงแรก
- 6) การวางแผนเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 7) การวางแผนงานเพื่อสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน
- 8) การวางแผนเพื่อรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ
- 9) การพัฒนาทีมงาน

และทีมงานที่จะมีประสิทธิผลจะมีลักษณะพิเศษดังนี้

- 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) การที่มีทักษะสัมพันธ์กับงาน
- 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4) มีความผูกมัดร่วมกัน
- 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
- 6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง
- 7) มีภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม

ไมตรี วสันตวิงศ์ (2549 : 191-255) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดซื้อวัสดุ หมายถึง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องมือ การจัดหาผู้รับเหมารายย่อยเพื่อที่จะสรุปในเรื่องของราคา เพื่อทำการเซ็คงบประมาณที่ผู้รับเหมาหลักมีอยู่ เพื่อคัดสรรผู้รับเหมาที่จะมารับช่วงต่อจากผู้รับเหมาหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การที่ผู้รับเหมาหลักมีเครือข่ายในเรื่องนี้มากจะทำให้ผู้รับเหมาหลักสามารถต่อรองกับผู้ขาย หรือผู้รับเหมารายย่อยได้มาก ซึ่งจะ

ทำให้ผู้รับเหมาหลักมีต้นทุนที่น้อยลง ซึ่งผู้รับเหมาหลักจะแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ การจัดซื้อวัสดุ และการคัดเลือกผู้รับเหมารายย่อย

ในการดำเนินธุรกิจทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจประเภทใด จำเป็นต้องมีการนำเอาวัสดุหลายๆ อย่างมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานของอุตสาหกรรม หรือธุรกิจการผลิตสินค้า จะต้องมีการนำเอาวัสดุต่างๆ มาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการแปรรูปให้เป็นส่วนประกอบของสินค้า วัสดุมากมายเหล่านี้มักจะต้องจัดซื้อจัดหาจากภายนอกทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนของการประกอบกิจการส่วนใหญ่มาจากค่าวัสดุเป็นส่วนใหญ่วัสดุจึงนับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อต้นทุนและคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กิจการจึงควรมีการจัดการวัสดุที่ดีเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์กับทางผู้รับเหมาหลักมากที่สุด

1) ด้านคุณภาพ คือการจัดซื้อจัดหาวัสดุที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของกระบวนการดำเนินงานของกิจการ โดยคุณภาพของวัสดุต้องไม่ต่ำกว่าหรือไม่จำเป็นต้องดีกว่าที่กำหนดไว้โดยฝ่ายการดำเนินงานของกิจการ

2) ด้านต้นทุน คือ การจัดซื้อจัดหาที่ก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำที่สุด โดยยังคงรักษาคุณภาพตามต้องการไว้ได้ การคำนึงถึงต้นทุนมิใช่เพียงคำนึงถึงราคา หรือ ต้นทุนของวัสดุอย่างเดียว ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายโดยรวมด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ เป็นต้น

3) ด้านปริมาณและกำหนดเวลา คือ การต้องมั่นใจว่าจะต้องมีวัสดุเพียงพอ ณ เวลาที่ต้องการในบางกิจการอาจต้องกำหนดให้ปริมาณและเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งทำให้ฝ่ายจัดซื้อจัดหา เลือกลงแหล่งวัสดุที่สามารถตอบสนองตรงนี้มากกว่าการคำนึงถึงต้นทุนอย่างเดียว

4) การวางแผนการจัดการวัสดุ จะเริ่มต้นจากฝ่ายจัดการวัสดุรับทราบ ความต้องการวัสดุของฝ่ายดำเนินงาน ซึ่งจะต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่า จะมีความต้องการวัสดุประเภทใด มีคุณสมบัติและคุณภาพในระดับใด ระดับราคาในช่วงประมาณเท่าใด และต้องการในปริมาณเท่าใด และกำหนดเวลาอย่างไร

5) การจัดซื้อหรือจัดหา เป็นการดำเนินงานตามแผนการจัดการเพื่อให้ได้วัสดุมาส่งมอบให้ฝ่ายดำเนินการ ซึ่งอาจมาจากการจัดซื้อจากแหล่งภายนอก หรือ จัดหาจากแหล่งอื่นๆ

6) การตรวจรับวัสดุและการจัดเก็บ หลังจากการจัดซื้อเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ต้องทำการตรวจรับสินค้า ถ้าเป็นการร่วมมือกันระหว่าง ฝ่ายจัดซื้อจัดหา และฝ่ายดำเนินการแล้ว จะทำให้เกิดความแม่นยำถูกต้องมากยิ่งขึ้น

7) การส่งมอบ หรือ การเบิกจ่าย ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ จะหมดไปหลังจากการส่งมอบให้กับทางฝ่ายดำเนินการ และต้องทำเป็นเอกสารที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8) การประเมินผลการจัดการวัสดุ ระบบการจัดการที่ดีต้องทำการตรวจสอบ จุคบกพร่องหรือ ผลการดำเนินงานว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เพื่อการปรับปรุง หรือแก้ไขต่อไป

9) รูปแบบการจัดซื้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ คือ การที่ฝ่ายจัดซื้อกลางเป็นคนจัดซื้อให้กับทุกหน่วยงาน ประโยชน์ที่ได้รับคือ

ก. การซื้อของครั้งละมาก ๆ มักจะทำให้ราคาต่ำ เนื่องจากการมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย

ข. ทำให้ฝ่ายจัดซื้อสนิทกับผู้ขายทำให้ความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้มีโอกาสได้วัสดุจากผู้ขายได้มั่นคง

ค. การรวมของเล็กน้อยแต่ละหน่วยงานมารวมกันป้องกันการซื้อที่ซ้ำซ้อนเกิดขึ้นอีกด้วย

ง. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

จ. ทำให้ระบบการจ่ายเงินไม่สับสน

(2) การจัดซื้อแบบกระจาย คือกระจายให้แต่ละหน่วยงานจัดซื้อเอง ข้อดีคือ

ก. มีความคล่องตัวสามารถจัดซื้อได้รวดเร็ว คล่องตัว

ข. ในแต่ละหน่วยงานมีความต้องการวัสดุต่างกัน การกระจายเป็นการลดความผิดพลาดในการจัดซื้อลงได้

องค์ประกอบของระบบการวางแผนความต้องการวัสดุ

1) แผนการผลิตหลัก (Master Production Schedule)

2) รายการวัสดุ (Bills of Material)

3) บันทึกปริมาณวัสดุคงคลัง (Inventory Records หรือ IR)

4) โปรแกรมวางแผนการผลิต (Material Requirement Planning หรือ MRP.)

5) แผนการออกคำสั่ง (Planned Order Release)

ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ ระบบวางแผนการผลิต ประกอบด้วยการนำเอาข้อมูลจากแผนการผลิตหลัก และรายการวัสดุ มาถอดรหัสประมวลผลออกมาเป็นปริมาณวัสดุทั้งหมดที่ต้องการสำหรับการผลิตตามที่กำหนดในแผนการผลิตหลัก จากการเปรียบเทียบปริมาณวัสดุที่อยู่ในคงคลัง (Inventory Records) ของวัสดุแต่ละชนิดแล้วตัดสินใจว่าจะต้องมีการตัดสินใจว่า จะต้องมีการสั่งซื้อเมื่อไร ในปริมาณเท่าไร จึงทำให้เพียงพอต่อความต้องการ

เรียวไชย จิตต์แจ้ง (2549: 303-343) ได้นำเสนอไว้ว่า การออกแบบงาน คือ การกำหนดเนื้องานและวิธีการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการทำงานที่ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ โดยคำนึงถึง สภาพการทำงาน เช่น ต้องมีความสว่างของบริเวณการทำงานที่เพียงพอ ระดับความดังของเสียงบริเวณข้างเคียง และที่ขาดไม่ได้ในการออกแบบปัจจุบัน คือ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเมื่อต้องคำนึงถึงทั้งในระหว่างการก่อสร้าง หรือ การทำงานในสายการผลิต โรงงานส่วนใหญ่จะมีการควบคุมเรื่องนี้โดยตรง มีการเช็กชั่วโมงความปลอดภัยในโรงงาน ว่ามีมาแล้วกี่ชั่วโมงส่วนใหญ่จะทำการตั้งเป้าไว้ในแต่ละปี ว่าต้องมีเท่าไร และเมื่อครบก็มีการแจกของรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานที่ให้ความร่วมมือ

สุวีณา ตัง โพรธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอไว้ว่า ในขั้นตอนการทำงาน ตารางการทำงานต้องเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการเท่านั้น โดยการอ้างอิงจากแผนงานรวมของทั้งหมดของทางเจ้าของงาน และ ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงที่สามารถทำงานได้ ในเบื้องต้นอาจเป็นคร่าวๆ ของแต่ละงานก่อนแล้วหลังจากแบ่งการทำงานกันแล้ว แต่ละคนที่รับผิดชอบในแต่ละงานก็จะต้องจัดรายละเอียดของงานเข้ามาเพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปได้มากขึ้นเพียงใด

การจัดลำดับ (Scheduling) เป็นกิจกรรมในการจัดเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนคนหรือพนักงานเพื่อทำการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง คือ หากท่านสามารถจัดลำดับงานและควบคุมงานได้ดี จะทำให้ลูกค้าได้งานที่ดีตามที่ต้องการใช้ การจัดลำดับงานไว้เสร็จตามกำหนดเป้าหมายที่วางแผนไว้ เป็นการประหยัดต้นทุน การทำเวลาให้สั้นลงเป็นการตอบสนองลูกค้าและทำให้ลูกค้าเร็วขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขององค์กรของผู้รับเหมาหลัก

การทำงานโครงการมักมีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จแน่นอนแต่ละโครงการเสร็จแล้วก็จะไปโครงการถัดไป ซึ่งแตกต่างกันตรงความสลับซับซ้อนกันเท่านั้น ในขั้นตอนการวางแผนงานในรายละเอียดนั้น มักกำหนดโครงการสร้างรายละเอียดขึ้นมาเรียกว่า Works Breakdown Structure (WBS) ตัวนี้จะช่วยกำหนดกรอบงานและความสามารถกำหนดงบประมาณได้และทำให้ติดตามในระหว่างทำงาน โครงการต่อไป

การจัดลำดับงานมีการพัฒนาเริ่มจากการนำ Gantt Chart มาใช้ และต่อมามีการพัฒนาขึ้นมาเป็น Program Evaluation and Review Technique (PERT) และ Critical Path Method (CPM)

ขั้นตอนการวางแผนและการควบคุมโครงการ

1. การวางแผนโครงการ เมื่อกำหนดWBS ได้แล้วการวางแผนโครงการจะนำมาประกอบการทำการวางแผนโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับ WBS ที่จัดทำขึ้นมา

- 1.1 วิเคราะห์โครงการ โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ
- 1.2 แสดงลำดับของกิจกรรมต่างๆเหล่านั้นใน Gantt Chart
2. การจัดลำดับโครงการ
 - 2.1 ประมาณการระยะเวลาที่ใช้ของแต่ละกิจกรรม
 - 2.2 ทำการคำนวณเพื่อหากิจกรรมที่ใช้เวลายาวที่สุด
 - 2.3 ใช้ข้อมูลที่ได้เพื่อพัฒนาให้มีลำดับงานที่ทำให้ประหยัดได้มากที่สุด
3. ตรวจสอบโครงการ
 - 3.1 การใช้แผนงานและลำดับงานตรวจสอบ
 - 3.2 แก้ไขลำดับงานให้ทันกับเหตุการณ์ตลอดเวลาเพื่อให้แผนงานทันสมัย

ตลอดเวลาตามกำหนด

สุวีณา ตัง โปธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอว่า เป็นการจัดวิธีการทำงานที่จะทำให้การทำงานในส่วนต่างๆ มีความถูกต้องแม่นยำตามที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ของเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้ หรือรวมทั้งการปรับวิธีการหรือกระบวนการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าหรือตัวกระบวนการเอง การควบคุมจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและมีการปฏิบัติการแก้ไขหากบกพร่อง หรือพบว่างานนั้นต่างไปจากที่ได้วางแผนได้เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

พนารัตน์ ปานมณี (2549: 18-246) ได้นำเสนอว่า การควบคุมงบประมาณผู้บริหารทุกระดับจะต้องควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานตามงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ผลต่างที่เกิดขึ้น ให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบ อธิบายผลต่างเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดผลต่างในทางที่ไม่พอใจ บางครั้งผลต่างที่เกิดขึ้นอาจมาจากงบประมาณที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องมีการปรับงบประมาณใหม่

งบประมาณยืดหยุ่น คือ งบประมาณซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับระดับกิจกรรมหลายระดับ แทนที่จะทำขึ้นสำหรับระดับกิจกรรมเดียว ทั้งนี้เป็นการให้ข้อมูลเพื่อสามารถเปรียบเทียบได้เมื่อระดับกิจกรรมเกิดขึ้นจริงมีการเปลี่ยนแปลงไปการเปรียบเทียบ ณ ระดับกิจกรรมเดียวกันย่อมให้ข้อมูลที่มีความหมาย ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไข

การใช้งบประมาณเพื่อการควบคุม เป็นการใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ผลต่างที่ไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณ ทำให้ผู้บริหารต้องการคำตอบจากผู้ที่มิหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ควร

จะเป็นสามารถสู้คู่แข่งกันได้ รายงานต้นทุนดังกล่าวเป็นการให้ข้อมูลที่ชัดเจนต่อผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อการจัดการ และการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ (2549: 1) ได้นำเสนอไว้ว่า ทางรอดของวิกฤติพลังงานไทยปัจจุบันปัญหาเรื่องราคาน้ำมันและพลังงานต่างๆ เป็นปัญหาใหญ่ใกล้ตัวและมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ด้วยสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหา ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และความต้องการในการใช้ที่มหาศาล เนื่องจากทุกธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพลังงานด้วยกันทั้งสิ้น อย่างน้อยก็ต้องใช้ในการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นทางใดก็ทางหนึ่ง นวัตกรรมมีความสำคัญ เพราะเป็นกุญแจหลักของการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และบริการใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และเป็นการต่อยอดธุรกิจ ซึ่งการพัฒนา นวัตกรรมนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน หรือร่วมมือกันระหว่างองค์กรหรือธุรกิจเพื่อสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยและพัฒนา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มองว่า นวัตกรรมทางด้านพลังงานของไทยจะทำให้การใช้พลังงานมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาพลังงานจากต่างประเทศ บรรเทาผลกระทบจากวิกฤติราคาน้ำมันที่มีต่อภาคคมนาคมขนส่งและต้นทุนการผลิตสินค้า และช่วยเหลือราคาสินค้าในภาคเกษตรกรรมของประเทศ รวมทั้งก่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจต่อเนื่อง ถ้ามีการนำนวัตกรรมมาบูรณาการองค์ประกอบทุกด้านของประเทศ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ การเป็นผู้นำในตลาดใหม่ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะขับเคลื่อนประเทศให้มีศักยภาพในการแข่งขันและสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ ในมุมมองทางธุรกิจ ถ้าองค์กรมีการพัฒนานวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด ก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว และเชื่อถือได้

การประมูลงานเป็นเหมือนประตูในการเริ่มดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรประมูลงานไม่ได้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ และเมื่อประมูลได้แล้วก็ไม่ใช่ว่าจะประสบความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งมีตัวอย่างแสดงให้เห็นดังนี้ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2551 กรณีที่เกิดขึ้นกับเค-เทค นั้นส่วนหนึ่งเพราะเค-เทค มีความต้องการเติบโตในอัตราที่สูงมากหลังจากที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี 2547 มีปริมาณงานก่อสร้างในมือค่อนข้างมาก บางครั้งมีการประมูลงานในโครงการเดียวกันนั้นเห็นว่าหากรับงานนี้ไปอย่างดีก็แค่เสมอตัวแต่เค-เทคก็รับ ในขณะที่เดียวกันความเสี่ยงด้านการก่อสร้างก็สูง เนื่องจากความผันผวนด้านต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ตอนนี้มาร์จินหดลงมากๆ ก่อสร้างอย่างดีก็แค่ 5% แล่งข่าว กล่าวพร้อมระบุว่า งานรับเหมาก่อสร้างต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนวัสดุที่ปรับราคาสูงขึ้น ทั้งเหล็กเส้นที่เพิ่มขึ้น 30-40% ปูนซีเมนต์ก็ปรับราคาขึ้น อีกทั้งต้นทุนค่าขนส่ง

ก็เพิ่มสูงขึ้นรวมถึงค่าแรงหลายรายต้องปรับตัว จะรับงานให้สอดคล้องกับราคาวัสดุก่อสร้าง รัฐบาลแบบสมเหตุสมผล และเชื่อว่าจะมีการจ้างงานของผู้รับเหมาก่อสร้างอีกมาก และหากเป็นโครงการที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียมแล้วจะกระทบต่อเนื่องอีกมาก ผู้ซื้อก็จะไม่ได้รับโอนกรรมสิทธิ์ตามสัญญา ขณะที่ผู้ประกอบการเจ้าของโครงการ มีภาระต้นทุนดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น จากงานล่าช้า และรายได้เข้าบริษัทก็ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ซึ่งขณะนี้เองทาง เค-เทค กำลังประสบปัญหาอยู่

ธนชัย ชมจินดา (2549: 106-109) ได้นำเสนอไว้ว่าแรงผลักดันทั้ง 5 หรือ 5 Force Model เป็นการกล่าวถึงการวิเคราะห์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants) องค์กรต้องทราบข้อมูลการเข้าออกของกลุ่มแข่งขัน ปัจจัยและอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน

2) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier) ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องมี supplier ทำให้บางครั้ง supplier มีอำนาจในการประกอบธุรกิจ มีมากน้อยตามแต่ลักษณะสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทำให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงธุรกิจเกิดขึ้น

3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customer) เราต้องทำการประเมินเช่นเดียวกันเนื่องจากว่าเมื่อเรามีลูกค้าน้อย ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองมาก สามารถเรียกร้องอะไรก็ตามแต่ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของตัวเองมากที่สุด

4) สินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) องค์กรต้องตรวจดูว่าสินค้าและบริการใดบ้างที่อาจจะสามารถนำมาใช้ทดแทนสินค้าและบริการที่องค์กรผลิตอยู่ ซึ่งเปรียบเสมือนกับคู่แข่งอย่างหนึ่งก็ได้

5) คู่แข่งขันในธุรกิจ (Industry Competition) องค์กรต้องทำการประเมินความเข้มข้นในการแข่งขัน การประเมินการแข่งขันต้องพิจารณาจาก โครงสร้างของอุตสาหกรรมว่าเป็นแบบใด และรวมไปถึงอุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม เมื่อออกยากก็จะทำให้การแข่งขันสูงตามมา

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา(2550: 1-4) ได้นำเสนอไว้ว่า แนวคิดนวัตกรรมกับการพัฒนาการองค์กรในโลกยุคใหม่ องค์กรที่สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนจะต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าและเก่งกว่าคู่แข่ง คือ คนในองค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ จนตัดสินใจไม่เรียนรู้ไปตลอดชีวิต ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนาคนให้เป็นนวัตกรรมที่จะเป็นผู้ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นได้ นั่นก็คือองค์กรจะต้องเป็นองค์กรแห่งความรู้ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมขององค์กรเดิมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ จะต้องมีความเชื่อมั่นว่าเรื่องทีกล่าวมาข้างต้นเป็นสิ่งจำเป็นและน่าเชื่อถือ คนเราเมื่อเชื่อว่าสิ่งใดที่ดีแล้วลงมือปฏิบัติ

ก็จะให้เกิดผลตามความเชื่อมั่นขึ้นมาได้ และสิ่งสำคัญอีกเรื่องคือ ผู้นำต้องมีความเชื่อว่าคุณเป็นสมบัติอันมีค่าที่สุดขององค์กร

ยรรยง ธรรมรัชชอารี (2550 : 95-105) นำเสนอไว้ว่า การจัดหาจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญที่มีผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ หากจำนวนน้อยเกินไปพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ความอ่อนล้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา หรือทำงานติดต่อกันโดยไม่ได้พัก อาจนำมาซึ่งเกิดความเสียหายมากกว่าที่คาดได้ เช่น

- 1) พนักงานอาจเกิดความเจ็บป่วย
- 2) พนักงานลาออก
- 3) เกิดอุบัติเหตุในการทำงานสูงกว่าปกติ

ในทางตรงกันข้าม การที่จำนวนพนักงานมากเกินไปจนความจำเป็น ก็ย่อมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานสูงในขณะที่ได้ผลผลิตต่ำ การวางแผนด้านกำลังคนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรหลีกเลี่ยงไม่ได้

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญรายการหนึ่งของกิจการ กิจการจำเป็นต้องควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งต้องใช้เวลา และการเรียนรู้จากความผิดพลาดอีกมากมาย

ประเภทพนักงานกับโครงสร้างเงินเดือน กิจการอาจแบ่งประเภทของพนักงานเป็นระดับต่างๆ กัน โดยมีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของพนักงาน และความรับผิดชอบ เช่นดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน

ระดับ	ชื่อตำแหน่ง	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน(บาท)
8	ผู้อำนวยการภาค	Vice President	>150,000
7	ผู้อำนวยการฝ่าย	Director	70,000-150,000
6	ผู้จัดการฝ่าย	Department Manager	50,000-80,000
5	ผู้จัดการแผนก	Section Manager	35,000-60,000

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระดับ	ชื่อตำแหน่ง	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน(บาท)
4	หัวหน้าหน่วย	Supervisor	25,000-40,000
3	หัวหน้างาน	Head of Unit	15,000-30,000
2	พนักงาน - 2	Staff-Level2	9,000-20,000
1	พนักงาน - 1	Staff-Level1	<10,000

สำหรับรายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานนั้น มิได้มีเฉพาะรายการเงินเดือนเท่านั้น พนักงานคนหนึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องมากมาย เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามที่คาดไว้ ตัวอย่างรายการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเบี้ยขยัน ค่าเดินทาง ค่าเช่าบ้าน เงินโบนัส ค่าประกันชีวิต เงินประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล และอื่นๆ

อรรถพงษ์ สกุลศรีประเสริฐ (2552 :1) ได้นำเสนอเรื่องจะสร้างนวัตกรรมในธุรกิจ SMEs อย่างไร เมื่อปัญหาใหญ่คือเรื่องเงินๆ ทองๆ หลายปีที่ผ่านมา ปกตินักกลยุทธ์และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จะมองว่าการสร้างนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็กและกลางเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่ายกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ในภาคที่กล่าวถึงการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม แต่จะมีปัญหาที่คือ เงินลงทุนในการสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้น ในทางกลับกันองค์กรขนาดใหญ่มีเงินก้อนโตที่จะอัดฉีดเข้าไปสู่ระบบการสร้างนวัตกรรมขององค์กร แต่ขาดคนที่จะมาคิดหาแนวคิดหรือไอเดียใหม่ๆ เพื่อให้เกิด ดังนั้นองค์กรใหญ่ๆ จึงเน้นเรื่องการสร้างองค์กรนวัตกรรมปลูกฝังให้พนักงานมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ จัดเวลาบางส่วนเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ อาทิเช่น เวลาร้อยเปอร์เซ็นต์แบ่งให้งานประจำสักแปดสิบเปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือก็ใช้ไปกับการสนทนาเพื่อตกผลึกทางความคิด และสร้างออกมาเป็นนวัตกรรม หากองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กมองว่าปัญหาหลัก คือ ปัญหาเรื่องเงินทุน ปัจจุบันมีแหล่งเงินทุนภาครัฐที่คอยสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดธุรกิจที่มีนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริงได้

จากข้างต้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้แก่ จำนวนบุคลากรภายในองค์กร โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำขององค์กร การจัดทีมงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน การควบคุมการทำงาน นวัตกรรมภายในองค์กร ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ กลยุทธ์การประมูลงานและ แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model)

2. ขอบเขตงานระบบเครื่องกล

งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของระบบเครื่องกล กระทรวงมหาดไทย, สภาวิศวกรกรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2550) ฉบับที่ 3 และ 4 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 งานออกแบบและคำนวณ หมายถึง การใช้ความรู้ในสาขาวิศวกรรม เครื่องกลเพื่อให้ได้มา ซึ่งรายละเอียดในการก่อสร้าง โดยแสดงเป็นแบบรูปข้อกำหนดและประมาณการ ดังต่อไปนี้

2.1.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละ ตั้งแต่ 10 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.1.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำ หรือ ไอ้อย่างอื่นทุกขนาด

2.1.3 หม้ออัดอากาศ หรือหม้ออัดก๊าซทุกชนิด

2.1.4 เครื่องปรับอากาศสำหรับ ทำความเย็น ทุกขนาดและทุกชนิด

2.2. งานควบคุมการก่อสร้าง หมายถึง การอำนวยความสะดวกควบคุมดูแลการก่อสร้าง ในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล ดังต่อไปนี้

2.2.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละ ตั้งแต่ 30 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.2.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่นขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 5 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไปหรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 500 กิโลเมตร ต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.2.3 หม้ออัดอากาศ หรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 5 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.2.4 เครื่องปรับอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 5 ตันขึ้นไป

2.3. งานอำนวยความสะดวก การประกอบบรรดา สิ่งดังกล่าวในข้อ 2.2 ในโรงงานที่ใช้ลูกจ้าง ตั้งแต่สิบคนขึ้นไป

2.4. งานพิจารณาตรวจสอบ หมายถึง การค้นคว้า การวิเคราะห์ การทดสอบ การหาข้อมูล และสถิติต่างๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ ประกอบการตรวจสอบวินิจฉัยงานใน สาขาวิศวกรรมเครื่องกล

2.5. งานวางโครงการ หมายถึง การวางแผนหรือการวางแผนงานก่อสร้าง หรือการประกอบสิ่งใดๆ ในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล สำหรับ โครงการที่มี เงินตั้งแต่สิบล้านบาทขึ้นไป

2.6. งานอำนวยความสะดวก

2.6.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลังงานเครื่องละตั้งแต่ 500 แรงม้าเพลาขึ้นไป หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละตั้งแต่ 400 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.6.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 7 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป หรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 1,000 กิโลกรัม ต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.6.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซ ขนาดที่มีความดันตั้งแต่สิบสามกิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.6.4 เครื่องปรับภาวะอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 20 ตันขึ้นไป

2.7. งานอำนวยความสะดวก

2.7.1 เครื่องกลจักร ที่ให้กำเนิดพลัง ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 500 แรงม้าขึ้นไป หรือเครื่องกลที่ใช้พลังขนาดเครื่องละ ตั้งแต่ 400 แรงม้าขึ้นไป

2.7.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 7 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป หรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำ หรือไออย่างอื่นเครื่องละตั้งแต่ 1,000 กิโลกรัมต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.7.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 13 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.7.4 เครื่องปรับภาวะอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 20 ตันขึ้นไป

2.8. งานอำนวยความสะดวก

2.8.1 เครื่องกลจักรที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังขนาดเครื่องละ ตั้งแต่ 1,000 แรงม้าขึ้นไป

2.8.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือ ไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 20,000 กิโลกรัม ต่อ หนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.8.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 13 กิโลกรัมต่อ หนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไปเฉพาะที่มีปริมาตรใบละตั้งแต่ 10 ลูกบาศก์เมตรขึ้นไป

2.9. งานให้คำปรึกษา หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะ และ / หรือ การตรวจสอบที่เกี่ยวกับงานในสาขา วิศวกรรมเครื่องกลตาม 2.1-2.8

จากข้างต้น งานที่เกี่ยวข้องกับงานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรม คือ งานที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องจักรกลต่างๆและกระบวนการผลิตที่ต้องมีเครื่องยนต์กลไกเข้าไปเกี่ยวข้อง ได้แก่ งานออกแบบระบบเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร งานเดินประกอบท่อ งานประกอบถัง งานโครงสร้าง งานขนส่งลำเลียงวัสดุ งานระบายอากาศ งานระบบปรับอากาศ งานอนุรักษ์พลังงาน งานกำจัดน้ำเสีย หรือมลพิษทางเสียงแสงอากาศ งานเกี่ยวกับเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน และงานยานยนต์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประยูทธ เทพมังกร ธรรมนุญ สายสรรพมงคล และธีระวัฒน์ ปิยะมงคล (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวงานเอง โอกาสก้าวหน้า การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในสายงานที่มีการขาดแคลนบุคลากรที่มักประสบปัญหาการถูกดึงตัวจากบริษัทอื่น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของงาน จะทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น มีแนวโน้มมากขึ้น ที่จะทำงานและไม่ลาออก โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ตัวงานเอง ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ปัจจัยในเรื่องตัวงานเอง ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เพราะมีความสำคัญมากที่สุด เช่น ควรจะมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควร เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง จากการทำงานนอกจากในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้วการที่จะทำให้พนักงาน ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องมี แรงจูงใจในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจ ในการทำงานไปพร้อมๆ กัน

พรศรี พึ่งวงศ์ตระกูล พรรณวดี เขียมณรงค์ และสิริพร ทูลทรัพย์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินได้แก่ เงินเดือนนั้นมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กร และมีความสำคัญที่สุด ในการตัดสินใจที่จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ไม่ว่าจะจำแนกประชากรตามเพศ อายุ รายได้ การศึกษา ประเภทขององค์กร หรือตำแหน่งงานก็ตาม ส่วนโบนัสก็เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินที่มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้หรือระดับการศึกษาต่ำ สำหรับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ความก้าวหน้า และความสำเร็จ ลักษณะงานและความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กรและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสำคัญ รองลงมาจากเงินเดือน นอกจากนี้ความต้องการส่วนบุคคลได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่นคง และการที่ยังไม่มีงานอื่นที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์ก็มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ ที่จะยังคงทำงานอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับ ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ รายได้ ฯลฯ ส่วนใหญ่จะไม่มีความสัมพันธ์กับ ความพอใจในสิ่งจูงใจ ที่ได้รับจากองค์กรยกเว้นเรื่องของระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ กับความพอใจในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กร

วิทวัส ทองใสเกลี้ยง (2540: 1-7) ได้ศึกษาเรื่องการแก้ไขปัญหาการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ผู้รับเหมาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการหาข้อยุติอยู่ 2 วิธี คือ การเจรจาต่อรองประนีประนอมและการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะใกล้เคียงกับการสำรวจข้อมูลจากวิศวกรโยธาที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปในลำดับที่ 1 และ 2 คือ การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่ายและการเจรจาต่อรองประนีประนอม ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตัวอย่างที่สำรวจได้ทั้งหมด พบว่าวิธีการหาข้อยุติที่ผู้รับเหมาเลือกใช้สำหรับแต่ละความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ วิธีการเจรจาต่อรองประนีประนอมใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเรื่อง การกำหนดระยะเวลาของงานก่อสร้าง การประเมินประสิทธิภาพการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณด้านต่างๆ และระดับความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และผู้เชี่ยวชาญของโครงการ ส่วนวิธีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยวิธีการที่เหมาะสมทั้ง 2 ฝ่ายใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเรื่อง การติดต่อประสานงาน การจัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเครื่องจักร ขั้นตอนการจัดการและบริหารโครงการ ความคิดเห็นในการเลือกเทคนิคการก่อสร้าง บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และมนุษยสัมพันธ์ กำลังในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านการเมือง บทบาทหน้าที่กลุ่มเครือและไม่ชัดเจน เป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญของงานในโครงการ และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้ข้อยุติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้รับเหมาใช้วิธีการเจรจาต่อรองประนีประนอมสำหรับปัญหาความขัดแย้งที่ไม่อยู่ในระดับที่สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย ส่วนปัญหาอื่นๆ ก็จะใช้วิธีการพูดคุยเปิดอกหาวิธีการที่ดีที่สุดได้

มนตรี เชื่อมไมตรีสกุล (2542 : 1) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรให้รอดพ้นวิกฤติการณ์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องดำเนินการวางแผนระยะสั้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดพ้นสภาวะวิกฤติโดยการแสวงหารายได้ให้มากขึ้นจากศักยภาพที่มีขององค์กร โดยการเจาะตลาดใหม่ๆ รวมทั้งการวางแผนระยะยาวในโอกาสที่จะเพิ่มศักยภาพในการแสวงหากำไรเมื่อสภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาใช้กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การขยายธุรกิจใหม่ การเพิ่มหน่วยธุรกิจ เช่น การรับงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงจากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องมีการจัดเตรียมแผนงานขึ้นมารองรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือ แผนการควบคุมต้นทุนการผลิต การขยายธุรกิจ การลดความเสี่ยงและปัญหาหนี้สูญ และการศึกษาตลาดและพัฒนา

บุญประเสริฐ ละหุ่งเพชร (2544: 86-94) ได้ศึกษาเรื่องการประมูลงานของผู้รับเหมา ผลการศึกษาพบว่า จุดหนึ่งที่น่าพิจารณาคือ ส่วนใหญ่แล้วบริษัทเหล่านี้รับงานจากเจ้าของโครงการโดยตรง ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สามารถรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจมาได้ ทั้งนี้

กลยุทธ์การหางานส่วนที่ไม่เปลี่ยนแปลงคือ การหางานโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยการติดตามงานจากลูกค้าเก่า อย่างไรก็ตามมีความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอกที่หางานโดยอิสระเข้ามามีบทบาทในการหางานเพิ่มมากขึ้น โดยมีแหล่งข้อมูลเรื่องงานที่หลากหลายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้รับเหมาช่วงและผู้ขายสินค้ามีการรับงานโดยตรงจากเจ้าของโครงการเพิ่มมากขึ้นและมีการรับงานที่ครบวงจรทั้งด้านการออกแบบ การติดตั้ง และการซ่อมบำรุง

กลยุทธ์การหางานกลยุทธ์ที่หนึ่งที่บางบริษัทนำมาใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Product Differentiation) โดยการเน้นที่คุณภาพของงานที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรับผิดชอบงานให้เสร็จตรงตามแผนที่วางไว้ หรือรับผิดชอบต่อเรื่องการรักษาคุณภาพของงานให้ถูกต้องตามหลักวิศวกรรม ตลอดจนการบริการหลังการขายหรือความรับผิดชอบต่อในงานที่ทำเสร็จไปแล้วอย่างต่อเนื่อง บริษัทที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้ในส่วนใหญ่มักจะรับงานจากเจ้าของโครงการโดยตรงและเป็นลูกค้าเก่าโดยรับงานมาต่อเนื่องยาวนานทำให้สามารถรับงานได้ในราคาที่สูงกว่าบริษัททั่วไปในวงการ

กลยุทธ์ในการประมาณปริมาณแรงงาน และค่าแรงงานและกลยุทธ์ในการประมาณปริมาณและค่าวัสดุอุปกรณ์มีการเพิ่มความสนใจในรายละเอียดและความถูกต้องในการประมาณราคา โดยการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญคือการนำเอาข้อมูลย้อนกลับจากภาคสนามมาใช้เพิ่มมากขึ้น และการให้ผู้รับเหมาช่วงรายย่อยเข้ามามีบทบาทในการช่วยคิดราคาเพิ่มมากขึ้น โดยผู้ที่คิดราคาจะเป็นผู้สอบราคาเองเป็นส่วนใหญ่แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดคือการเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดซื้อที่เข้ามาช่วยด้านการสอบราคาวัสดุและอุปกรณ์ผลดีของการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาข้อหนึ่ง ก็คือทำให้การประมาณราคาในแต่ละครั้งจะมีมาตรฐานที่แน่นอน เมื่อมีการปรับปรุงราคาหรือการเจรจาต่อรองจะสามารถทำได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด และยังเป็นการลดความผิดพลาดที่เกิดจากความแตกต่างในประสบการณ์ของผู้ประมาณราคา นอกจากนี้ยังทำให้ง่ายต่อการประมาณราคางานเพิ่มลด หรือการประมูลงานในครั้งต่อไป ซึ่งจะเป็นจุดแข็งของบริษัทที่แสดงให้ลูกค้าเห็นว่าบริษัทมีมาตรฐานที่สูง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 55-59) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการแข่งขันของธุรกิจที่เกี่ยวกับราคา ซึ่งธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการแข่งขันในเชิงของความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงราคา โดยมีการดำเนินการเพื่อให้ต้นทุนต่ำวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถประมาณต้นทุนค่าดำเนินการภาคสนามได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามให้มากที่สุดและให้มีความหลากหลาย หลังจากนั้น

จะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยหรืออัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายภาคสนามที่สัมพันธ์กับขนาดความยากง่าย หรือชนิดของ โครงการในแต่ละประเภท

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการอนุมัติใบเสนอราคา มีการให้ความสำคัญกับการเสนอราคามากขึ้น โดยการตั้งผู้จัดการ โครงการขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบในการเสนอราคาในแต่ละครั้ง ซึ่งความรับผิดชอบของผู้จัดการ โครงการจะครอบคลุมถึงการตรวจสอบความถูกต้อง การตรวจสอบเปรียบเทียบราคา และเอกสารประกอบการขออนุมัติใบเสนอราคา อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในราคาที่ยังคงเป็นของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ หรือในทางตรงกันข้ามคือตำแหน่งหรือหน้าที่อื่นๆจะถูกลดบทบาทด้านการตัดสินใจในราคาลง ในทางปฏิบัติแล้ว ความละเอียดและความซับซ้อนของขั้นตอนและวิธีการอนุมัติใบเสนอราคาจะสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดของบริษัท ความยากง่ายของโครงการ ขนาดของโครงการและปัจจัยเกี่ยวกับลูกค้าว่าเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าประจำหรือไม่ เป็นต้น

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับวิธีการคิดอัตรากำไรสุทธิ มีการคิดอัตรากำไรในงานซ่อมบำรุงมากที่สุดและรองลงมาสำหรับงานขนาดเล็กและงานที่มีลักษณะเป็น โครงการตามลำดับ ส่วนที่เหมือนกันคือ การคิดอัตรากำไรที่ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะเป็น โครงการมีการคิดอัตรากำไรที่ลดลงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่สูงและตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรง การกำหนดอัตรากำไรนั้นนอกจากจะสัมพันธ์กับขนาดของโครงการแล้วยังจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางจิตวิทยา การกำหนดกำไรในรูปแบบของจิตวิทยาที่จะสะท้อนมาเป็นตัวเลขจะมาจากพื้นฐานทั้งหมดของการประมาณราคา ซึ่งจะได้จากการวิเคราะห์กำไรจากข้อมูลโครงการอันประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงของงาน ความยากง่ายของงาน ขนาดของงาน เวลาของโครงการ และข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

ลิทท์ หล่อธีรพงศ์ (2544: 89-93) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ผู้รับเหมาใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด 5 ปัจจัยแรก คือ เงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท ความน่าเชื่อถือของเจ้าของงาน ราคาและเงื่อนไขที่สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง เพิ่มช่องทางการติดต่อเพื่อให้ได้งาน และการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เช่น การใช้ E-Commerce การทำมาตรฐาน ISO9000 การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ กลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้รับเหมา สิ่งนี้เป็นการบอกถึงการอนุรักษ์นิยมของอุตสาหกรรมก่อสร้าง หากพิจารณาขนาดขององค์กรพบว่า ผู้รับเหมาทุกขนาด จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการเงินและเศรษฐกิจมากกว่า 2 ปัจจัยหลักที่เหลือ ผู้รับเหมาขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการตลาดมากกว่าปัจจัยด้านการบริหารการจัดการ ผู้รับเหมาขนาดกลางและใหญ่จะให้ความสำคัญทางด้านบริหารมากกว่าปัจจัยด้านการตลาด

วรรณิ ศิริวัชรกุล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ส่วนใหญ่มีการบริหารงานก่อสร้าง โดยใช้ผู้รับเหมาช่วงและใช้วิธีการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงจากผลงานที่ผ่านมาและได้มีการพิจารณาลักษณะของงานที่ทำโดยวิธีการควบคุมงานก่อสร้างจะจัดให้มีการกำหนดระยะเวลาก่อสร้างและติดตามความก้าวหน้าของงาน ปัญหาของการบริหารงานก่อสร้างส่วนใหญ่ที่พบคือในเรื่องของการด้อยฝีมือแรงงานของพนักงานของบริษัทผู้รับเหมาเอง ทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ได้พบว่ามีทั้งระบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างแบบเครดิตและแบบเงินสด กรณีที่มีการจัดซื้อแบบเครดิตผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างจะต้องมีหลักประกันโดยใช้ฐานะความมั่นคงของกิจการเป็นหลักประกัน ในด้านการจัดหาวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนการนำไปใช้พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะของวัสดุก่อสร้าง ส่วนทางด้านการเบิกจ่ายวัสดุก่อสร้างจะมีการควบคุมการสูญเสียบของวัสดุก่อสร้าง โดยกำหนดให้มีการควบคุมการเบิกจ่ายตามแต่ละโครงการ ปัญหาที่พบทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างคือปัญหาการขาดแคลนของวัสดุก่อสร้างทางด้านการบริหารการบัญชีและการเงิน ของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง พบว่าส่วนใหญ่ใช้วิธีการควบคุมต้นทุนในการดำเนินการ โดยมีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายประจำแต่ละโครงการและจัดให้มีนโยบายในการควบคุมค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับงบประมาณที่ให้ความสำคัญที่สุดคืองบประมาณทางด้านคุณภาพงานก่อสร้าง ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านบัญชีและการเงินคือ ปัญหาการขาดทุนอันเกิดจากการคิดราคางานผิดพลาดทางด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างบ้าน พบว่าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบริหารการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยสื่อที่เน้นและเป็นที่ยอมรับให้ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านคือ นิตยสารบ้านและหนังสือพิมพ์ทางธุรกิจ ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาดำเนินการ และมูลค่างานที่ได้รับต่อกับการบริหารงานด้านก่อสร้างแบบใช้ผู้รับเหมาช่วงและไม่ใช้ผู้รับเหมาช่วง การบริหารทางด้านการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง การบริหารงานทางด้านบัญชีและการเงิน และการบริหารงานด้านการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ พบว่า การบริหารงานก่อสร้างแบบใช้ผู้รับเหมาช่วงและไม่ใช้ผู้รับเหมาช่วง และการบริหารทางด้านการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด กับช่วงระยะเวลาดำเนินการและมูลค่างานที่ได้รับต่อปี ซึ่งในทางตรงกันข้ามกับ การบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างและการบริหารทางด้านบัญชีและการเงิน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 กับช่วงระยะเวลาดำเนินการและมูลค่างานที่ได้รับต่อปี

สุรพงษ์ ภิโยภภาพ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเปลี่ยนมุมมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น

ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนางานขององค์กร ผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนวิธีการบริหารจากการควบคุม การสั่งการ การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางที่ผู้จัดการมาเป็นการจัดการที่เรียกว่ายอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน โดยการมอบอำนาจและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานก็เป็นอีกทางหนึ่งในการจูงใจพนักงานให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เช่น การกำหนดเงินเดือนค่าจ้างที่สมเหตุสมผล การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้เพียงพอกับการใช้งาน การให้ความมั่นคงในหน้าที่การงานหรือว่าจะเป็นการขยายขอบเขตงานให้พนักงานได้รับผิชอบงานใหม่ๆ

พรศักดิ์ เจริญงามพิศ (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารเมื่อเจอวิกฤตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจปรับขนาดองค์กรของบริษัทรับเหมาส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหาร ผู้บริหารของบริษัทรับเหมาที่เป็นผู้ทำการตัดสินใจเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 46 - 60 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และอยู่ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจบริษัทรับเหมา โดยส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรทั้ง 2 แบบ คือ กลยุทธ์แบบเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน โดยการปรับลดขนาดองค์กร ซึ่งบริษัทรับเหมาที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการบริหารเพื่อการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ วิธีการที่ผู้บริหารของธุรกิจนิยมนำมาใช้คือการบริหารโดยยึดหลักการลดต้นทุนให้มากที่สุดเป็นหลัก โดยการลดต้นทุนในด้านการจัดการด้านบุคลากรด้วยการลดจำนวนพนักงานในบริษัทเพราะเป็นวิธีการที่ได้ผลและเห็นผลเร็วที่สุด เนื่องจากรายได้ของบริษัทที่ลดลง และปริมาณงานที่ลดลงส่งผลให้บุคลากรภายในบริษัทมีปริมาณมากเกินความต้องการและต้นทุนที่สูงขึ้น โดยหลังวิกฤตการณ์บริษัทรับเหมาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานลดลง หากเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นอีกในอนาคต บริษัทรับเหมาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาแบบเดิม แต่จะเปลี่ยนระดับความรุนแรงในการปรับลดพนักงานลง

วีรชัย ดันดีวีระวิทยา (2548: 24-26) ได้เรียบเรียงผลของการศึกษาวิจัยของ Thomas J. Peter ซึ่งเสนอเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัย คือ

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
- 2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการพึงความเห็นของลูกค้า

3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท โดยได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเค่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเค่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเค่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่แตกต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเค่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of Scales คือ ความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเค่นได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบ โครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนาจและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเค่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจ

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) บริษัทดีเค่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตรอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น

ขณะเดียวกันก็ได้พ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่พ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

ศรัญญา เชื้อมั่งมี (2549:1) ได้ศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ประกอบกิจการที่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย จำนวนเท่าๆ กัน อายุเมื่อเริ่มประกอบกิจการอยู่ระหว่าง 31-41 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ไม่เคยประกอบกิจการอื่นมาก่อนกิจการปัจจุบัน ผู้ประกอบการทุกรายตัดสินใจเริ่มธุรกิจของตนเองด้วยความสมัครใจในส่วนของสินค้าและบริการมีรูปแบบที่แตกต่างกันและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ธุรกิจขนาดย่อมทุกรายต่างได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การทำสิ่งที่ตนเองถนัด ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการวางแผนและแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้าตลอดจนคุณภาพของสินค้าและบริการ การไม่ลอกเลียนแบบผู้อื่น และความมุ่งมั่น โดยพบว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการมาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมของไทยให้ก้าวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ และสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

จากข้างต้นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนบุคลากรภายในองค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนทางค่าแรงงาน การมีจำนวนพนักงานมากเกินไป น้อยเกินไปส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น
2. โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน เช่นเดียวกันดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนทางค่าแรงงาน การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน ช่วงเงินเดือนในแต่ละระดับการทำงานมีผลโดยตรงต่อต้นทุนค่าแรงงานทั้งสิ้น
3. แรงจูงใจในการทำงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S แมคเคนซี ที่แสดงให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่อง การจัดบุคคลเข้าทำงาน
4. ภาวะผู้นำขององค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ว่าการจัดการโครงการที่เป็นที่เป็นศิลป์ คือ การพัฒนาวิจรรย์ญาณ และการเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำ
5. การจัดทีมงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ว่าประสิทธิภาพของโครงการ ถ้าโครงการบรรลุเป้าหมายแต่ลูกค้าขององค์กร ลูกทีม หรือบุคคลอื่นๆ ต้องได้รับผลกระทบที่ไม่ดี มันไม่อาจจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเรื่องนี้

6. การจัดซื้อจัดจ้าง ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนวัตถุดิบ ว่าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอาจเริ่มตั้งแต่การขายนและการตกลงรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากขาดการประสานงานกับฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต คำสั่งซื้อดังกล่าวอาจสร้างความกดดันให้กับทุกฝ่ายจนกระทั่งนำไปสู่ต้นทุนที่สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม

7. การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของแมคเคนซี่ ในปัจจัยด้านระบบเป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. การควบคุมการทำงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนค่าของเสีย ว่าของเสียที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตเป็นต้นทุนของสินค้า ของเสียที่ตรวจไม่พบจากระบวนการทดสอบคุณภาพยังอาจสร้างความเสียหายที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ ดังนั้นต้องทำการควบคุมการทำงานในทุกขั้นตอน

9. นวัตกรรมภายในองค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ เป็นผู้แข่งขันที่มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในสายตาของลูกค้า อาจเปิดในแง่ของคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่สวยงามกว่า การให้บริการที่รวดเร็วกว่า ซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ จะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น

10. ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของ แมคเคนซี่ ในปัจจัยด้านทักษะ (Skill) ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรนอกจากกลยุทธ์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

11. กลยุทธ์การประมูลงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องความสำเร็จขององค์กรที่ผู้บริหารควรรู้ ว่าการจัดการโครงการที่เป็นศาสตร์ คือ การเรียนรู้วิธีการประสานงาน และการทำเอกสารการทำงานที่ถูกควบคุมด้วยงบประมาณ กำหนดเวลา และการตัดสินใจว่ามีทรัพยากรอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มากจากการประมูลงานในตอนเริ่มแรก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำการศึกษาในกลยุทธ์การประมูลงาน เพื่อไม่ให้มีปัญหาในระหว่างการค้าเงินงาน

12. แรงผลักดันทั้ง 5 ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของ แมคเคนซี่ ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การต่อรองกับลูกค้า การต่อรองกับเจ้าของงาน การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองแทน คู่แข่งขันที่มีอยู่แล้ว และคู่แข่งที่มีเกิดขึ้นมาใหม่