

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
ของอุตสาหกรรมรถยนต์
กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

MANAGEMENT ORGANIZATION IN ECONOMIC CRISIS SITUATION
OF AUTOMOBILE INDUSTRY
A CASE STUDY OF TOYOTA MOTOR THAILAND CO., LTD



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2542

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน 35961

วัน, เดือน, ปี - 3 ก.ค. 2543

สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไปว่ากรณีใดก็ตาม สิ่งนี้ให้ด้วยไม่มีค่า และต้องอ้างถึงชื่อของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thematic Title	Management Organization in Economic Crisis Situation of Automobile Industry : A Case Study of TOYOTA MOTOR (THAILAND) CO.Ltd.
Student	Miss Petdee Yoosakul
Student ID.	40064502
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	1999
Thematic Advisor	Assist. Prof. Dr. Woranat Sangmanee

ABSTRACT

This thematic paper is created to educate Management Organization in crisis economic situation, affect of economic and automobile industry . There are education in Management Organization such as environment Organization, Organization structure, designing Organization, culture Organization and techniques Organization, which indicate the quality management organization. Besides, the important papers and interviews from the product ,market and human resource management managers of TOYOTA MOTOR (THAILAND) CO . , LTD .

Education see that Management Organization in crisis economic situation need improved Organization structure because organization system can go on all time . Also, techniques must relation with Organization structure and culture organization internationally ; the education can make efficiency in competition of automobile industry at the present .

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยคำแนะนำและการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลหลายหลายท่าน ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร. วรรณารด แสงมณี ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณาและเสียสละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาท วิชาความรู้ด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณชิตชัย มโนน้อม ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ คุณชูศักดิ์ เขี้ยองสกุล ผู้จัดการแผนกวางแผนการผลิต คุณชาติ สุภัทรมงคล ผู้จัดการแผนกการตลาด บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลต่างๆด้วยความเต็มใจ เป็นที่ประทับใจแก่ผู้ศึกษาอย่างยิ่ง

ท้ายที่สุดนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณสำหรับกำลังใจและกำลังใจอันสำคัญจากครอบครัวที่มีให้แก่ผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา

เพชรดี อยู่สกุล
ตุลาคม 2542

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา	7
1.3 วิธีการศึกษา	7
1.4 ขอบเขตการศึกษา	7
1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 แนวความคิดการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การ	9
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ	10
2.3 ความสำคัญของการจัดองค์การ	11
2.4 ขั้นตอนการจัดองค์การ	12
2.5 การจัดองค์การและการจัดการ	13
2.6 ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ	14
2.7 คุณลักษณะภายในของโครงสร้างองค์การ	17
2.8 วิธีการออกแบบงาน	21
2.9 การบริหารจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ	24
2.10 หลักการทั่วไปในการบริหารภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ	25
2.11 การจัดองค์การเพื่อการบริหารวิกฤตการณ์	25

2.12	การใช้นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์	27
2.13	การจัดองค์การรูปแบบต่าง	28
2.14	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
บทที่ 3 กรณีศึกษา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด		
3.1	ประวัติความเป็นมาของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	37
3.2	ระบบการผลิตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	39
3.3	เทคโนโลยีในการผลิตกับความสัมพันธ์ที่มีต่อการจัดองค์การ	44
3.4	ปัญหาด้านการตลาด	45
3.5	แนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด	47
3.6	การจัดองค์การของโตโยต้า	51
3.7	สภาพแวดล้อมและโครงสร้าง	64
3.8	การออกแบบโครงสร้างองค์การ	66
3.9	วัฒนธรรมองค์การ	66
3.10	วงจรชีวิตองค์การ	72
3.11	การป้องกันการถดถอยขององค์การ	74
3.12	องค์การแห่งการเรียนรู้	74
3.13	หลักสูตรการฝึกอบรมและการช่วยเหลือสังคมของ TMT	75
3.14	การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ	76
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะ		
4.1	ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อบริษัท ฯ	79
4.2	ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม		85

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะการณ์ต่างๆในโลก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าในช่วงเวลา 5-6 ปีที่ผ่านมา เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนาอุตสาหกรรม เพราะไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใดของการผลิตหรือส่งออกของภาคอุตสาหกรรมก็ล้วนแล้วแต่มีการเจริญเติบโตทั้งสิ้น ซึ่งทั้งนี้ขึ้นเพราะประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Countries : NICs) ซึ่ง NICs หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ ทำให้ประเทศมีรายได้ไม่เสียดุลการค้า และเป็นการยกระดับรายได้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมทั้งประสิทธิภาพของงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

อุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่งที่ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ถือเป็นอุตสาหกรรมที่จะพัฒนาให้เป็นประเทศอุตสาหกรรมได้ เพราะมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงไปถึงอุตสาหกรรมอื่นๆ ในระบบเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง โดยถือเป็นแหล่งรองรับวัตถุดิบ (Backward Linkage) จากอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิ อุตสาหกรรมเหล็ก อลูมิเนียม พลาสติก ยาง และแก้ว เป็นต้น ทั้งยังมีผลในลักษณะต่อเนื่อง (Forward Linkage) เช่น อุตสาหกรรมขนส่ง น้ำมัน การบริการหลังการขายและการซ่อมบำรุง เป็นต้น สำหรับประเทศไทยนั้นรัฐบาลได้ให้ความสำคัญด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ซึ่งก็คือเริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา นับเวลาได้นานกว่า 30 ปีแล้ว ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลได้นำนโยบายและมาตรการต่างๆมาใช้เพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมรถยนต์ไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันประเทศไทยมีพันธกรณีในฐานะประเทศสมาชิกที่ต้องปฏิบัติตามความตกลงภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) ในการปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกมาตรการต่างๆ เพื่อให้การค้าของโลกเป็นไปโดยเสรียิ่งขึ้น มาตรการการลงทุนที่เกี่ยวกับการค้า (Trade Related Investment Measures : TRIM) หรือทริมส์ เป็นหัวข้อเจรจาที่สำคัญข้อหนึ่งที่พยายามลดและยกเลิกเงื่อนไขการคุ้มครองและการสนับสนุนใดๆ ทางอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนื่องกับการลงทุน ซึ่งได้แก่ การยกเลิกข้อบังคับเกี่ยวกับการส่งออก (Export Requirement) และยกเลิกการบังคับให้มีการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Content Require)

สำหรับการยกเลิกการบังคับให้มีการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศและได้มีการยกเลิกไปเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2541 ฉะนั้นจึงคาดได้ว่าจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยมากที่สุด การเติบโตของตลาดรถยนต์ค่ายญี่ปุ่นในตลาดภูมิภาคเอเชียเกิดขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจในภาพรวม ซึ่งหลายประเทศอยู่ในช่วงกำลังมีการเปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม ที่มีผลต่อความต้องการใช้รถยนต์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศไทยที่มีการคาดการณ์ว่ากำลังก้าวสู่ยุคประชาชนดี สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดถึงความต้องการเข้ามาลงทุนของกลุ่มทุนยานยนต์จากเกาหลี ยุโรป รวมถึงญี่ปุ่นที่เป็นเจ้าตลาดที่เริ่มเคลื่อนตัวย้ายฐานการผลิตเข้ามาอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะกลุ่มบิกทรีจากอเมริกา ที่มองเห็นโอกาสในการใช้ไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออกเพราะเชื่อมั่นในศักยภาพ ความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนที่มีการส่งเสริมเทคโนโลยีด้านนี้มานานจนมีความก้าวหน้ามากในภูมิภาคนี้ ปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นภาพว่าประเทศไทยเป็นตลาดใหญ่ในภูมิภาคนี้เกิดจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทรถยนต์ข้ามชาติ โดยเฉพาะกลุ่มบิกทรีที่ครั้งหนึ่งเคยเข้ามาทำตลาดในภูมิภาคแถบนี้ รวมทั้งประเทศไทยด้วยแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากสภาพตลาดขณะนั้นยังไม่พัฒนาและยังมีความต้องการใช้รถยนต์ในจำนวนจำกัด การกลับมาในครั้งนี้กลุ่มบิกทรีได้มีการทบทวนแผนเป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายสำคัญไม่ใช่เพียงต้องการมีส่วนร่วมในการขายเท่านั้น แต่ต้องการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นยึดกุมตลาดไว้เป็นส่วนใหญ่ไว้ โดยกลยุทธ์หลักที่กลุ่มบิกทรีนำมาใช้ คือ การเร่งสร้างโรงงานให้สามารถเดินเครื่องผลิตสินค้าออกสู่ตลาดให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ เพราะตลาดในกลุ่มอาเซียนโดยเฉพาะประเทศไทยได้เริ่มเข้าสู่ยุคประชาชนยนต์หรือมอเตอร์ไรเซชันแล้ว โดยภาพที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเริ่มเห็นจากประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง เพราะทุกค่ายล้วนต้องการที่จะมีส่วนแบ่งตลาดที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเข้ามาของบิกทรีเริ่มจาก ไครสเลอร์ ที่แม้จะเข้ามาโดยไม่มีการเปิดตัวอย่างชัดเจนนักด้วยการส่งรถเอนกประสงค์ จี๊ปเซโรกิ เข้ามาเปิดตลาดก่อน จากนั้นจึงเริ่มสายการประกอบรถในประเทศไทย ขณะเดียวกันได้มีการขยายตลาดไปยังรถยนต์กลุ่มอื่นๆ ทั้งรถเก๋ง รถแวน และออฟโรดขนาดใหญ่ เมื่อทำการตลาดประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ไครสเลอร์ได้ลงทุนขยายโรงงานประกอบรถยนต์แบบขับเคลื่อน 4 ล้อ ซึ่งเป็นรถส่วนที่ไครสเลอร์ประสบความสำเร็จในการทำตลาด โดยไครสเลอร์มีแผนการระยะยาวที่จะขยายตลาดเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันได้ตั้งบริษัทตัวแทนในประเทศไทยเพิ่มเพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงาน รวมถึงจัดตั้งสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขึ้นที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิงคโปร์ ที่ครอบคลุมกว่า 15 ประเทศในแถบเอเชียแปซิฟิก โดยจะมีบทบาทเป็นศูนย์กลางจัดส่งชิ้นส่วนโครสเลอร์ไปยังเครือข่ายฐานการผลิตในภูมิภาคนี้

ในขณะเดียวกัน ฟอर्ड มอเตอร์ได้ประกาศสร้างโรงงานผลิตรถยนต์ขึ้นในประเทศไทย โดยร่วมทุนกับมาสด้ามอเตอร์คอร์ปอเรชันประเทศญี่ปุ่น ด้วยงบลงทุนกว่า 11,800 ล้านบาท ผลิตรถยนต์ปีกอล์ฟ ฟอर्डและมาสด้าเพื่อส่งออกสู่ตลาดโลกด้วยกำลังการผลิต 135,000 คันต่อปี ซึ่งได้ทำการผลิตไปเมื่อต้นปี 2541 เนื่องจากฟอर्डมองว่าตลาดรถยนต์ในภูมิภาคเอเชียจะมีการเติบโตและขยายตัวมากที่สุดในอนาคต เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศยุโรปและอเมริกา โดยวางเป้าหมาย 10 ปี จะต้องสามารถครองส่วนแบ่งตลาดในเอเชียได้ไม่ต่ำกว่า 10 % และตลาดประเทศไทยในปี 2541 ที่เริ่มต้นการผลิตจะต้องเพิ่มส่วนแบ่งตลาดจากเดิมจากต่ำกว่า 1 % เป็น 5 % หลังจากแผนการสร้างโรงงานประกาศออกมาอย่างเป็นทางการ ฟอर्डจัดตั้งบริษัทผลิตชิ้นส่วนขึ้น คือออโตโมทีฟ โพนเนนท์(ประเทศไทย) เพื่อผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้า พลาสติก และอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนอีกบริษัทคือ อัลล่า ไคลเมท คอลโทรล (ประเทศไทย) ผลิตระบบควบคุมอากาศ นอกจากนี้ยังจัดตั้งบริษัทฟอर्डเซลส์ (ประเทศไทย) ซึ่งถือหุ้นโดยฟอर्ड 100 % ทำหน้าที่จัดจำหน่ายและการตลาดในประเทศไทยเองทั้งหมดแทนผู้จัดจำหน่ายเดิม 2 กลุ่มคือ ยนคริกิจและไซเคิลแอนด์เครจที่ถูกลดบทบาทให้เป็นเพียงตัวแทนจำหน่ายหลัก รวมถึงการก่อตั้งบริษัทฟอर्डลิสซิ่ง เพื่อให้บริการด้านการเงินแก่ตัวแทนจำหน่าย และจัดไฟแนนซ์ สำหรับลูกค้า รถยนต์ฟอर्ड ส่วนด้านการตลาดฟอर्डปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์สินค้าด้วยการมุ่งทำตลาดระดับบนในกลุ่มสินค้าจากฐานการผลิตในยุโรปและอเมริกา เพื่อสร้างภาพลักษณ์สินค้าคุณภาพสูงแทนการทำตลาดรถยนต์นั่งขนาดเล็กจากฐานการผลิตในญี่ปุ่นและเกาหลี

ในปีเดียวกันเจนเนอรัลมอเตอร์ หรือ จีเอ็ม ได้ประกาศแผนการลงทุนสร้างโรงงานผลิตรถยนต์นั่ง โอเปิล มูลค่าการลงทุน 18,000 ล้านบาท ด้วยกำลังการผลิต 100,000 คันต่อปี โดยวางแผนที่จะส่งออกสู่ตลาดเอเชียแปซิฟิกมากกว่า 80 % ของกำลังการผลิตทั้งหมด ทั้งนี้ที่แผนการสร้างโรงงานถูกประกาศออกมา จีเอ็มได้ตั้งบริษัทผลิตชิ้นส่วนยักษ์ใหญ่ อย่าง เดลฟาย ออโตเมทีฟ ซิสเต็มส์ เข้ามาลงทุนในประเทศไทยทันทีโดยเดลฟายจะเป็นผู้รับผิดชอบชิ้นส่วนหลัก ตั้งแต่พวงมาลัย แซสวีส มาตราวัด ปัมเปียร์อัดโนมัติ ฯลฯ การที่จีเอ็มได้ขยายการลงทุนไปในส่วนธุรกิจการเงิน โดยร่วมกับบริษัทพระนครยนตรการ คู่ค้าเดิมจัดตั้งบริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ แอคเซปแดนท์(ประเทศไทย) เพื่อให้บริการด้านการเงินและปล่อยสินเชื่อแก่ตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ

อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สนับสนุนให้ค่ายรถยนต์ตะวันตกต่างเข้ามาลงทุนในประเทศไทย

เป็นผลสืบเนื่องมาจากการส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่มรถยนต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งเข้ามาวางรากฐานไว้นานกว่า 30 ปี แม้ผู้ประกอบการเดิมส่วนใหญ่ ซึ่งก็คือรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นจะกล่าวกันว่าไม่มีความหวาดวิตกต่อการเข้ามาของกลุ่มผู้ประกอบการใหม่ แต่เจ้าของพื้นที่กลับจัดเตรียมแผนตั้งรับไว้เป็นอย่างดีทั้งด้านการผลิตและด้านการตลาด โดยการขยายกำลังการผลิตของคนเพิ่มขึ้นในระดับที่ใกล้เคียงกับบิกทรี เพื่อให้ต้นทุนการผลิตของตนต่ำลง ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่สำคัญของรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น กล่าวคือ โตโยต้า ผู้นำตลาดรถยนต์ที่มียอดขายสูงสุดในตลาดประเทศไทยมานานกว่าทศวรรษได้สร้างโรงงานประกอบรถยนต์แห่งใหม่ที่เขตเวซิติ้ มูลค่า 7,000 ล้านบาท เมื่อเดือนกันยายนสามารถเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นเป็น 100,000 คันต่อปี เมื่อรวมกับกำลังการผลิตเดิมที่สร้างทำให้เป็นศูนย์กลางส่งออกอะไหล่ไปทั่วโลก รวมถึงเปิดศูนย์การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อผลิตบุคลากรขึ้นรองรับการขยายตัวของบริษัท และโครงการสำคัญที่สุด คือ การผลิตรถยนต์ราคาประหยัดออกสู่ตลาด ภายใต้โครงการเอเอฟซี โดยใช้ชื่อรุ่นนี้ว่า โตโยต้า โซลูน่า สำหรับตอบสนองความต้องการของผู้ใช้รถยนต์ราคาประหยัดในยุคประชาชนด์ ซึ่งไม่เพียงเพื่อตอบสนองความต้องการภายในประเทศเท่านั้น แต่จะเป็นรุ่นสำคัญสำหรับส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศด้วย

ส่วนค่าย ฮอนด้า ได้เปิดโครงการรถยนต์ราคาประหยัดขึ้นเช่นกัน โดยได้เปิดตัวรุ่นซิตี้ซึ่งใช้เงินลงทุนกว่า 6,000 ล้านบาท โดยฮอนด้าวางแผนที่จะมีส่วนแบ่งตลาด 5 % ในภูมิภาคเอเชียและมากกว่า 15 % ในประเทศที่มีการวางรากฐานการผลิต ทั้งนี้ในด้านการจัดการ ฮอนด้าได้โยกย้ายสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาคจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาในประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิต 1 ใน 4 แห่งสำคัญของฮอนด้า โดยเป็นสำนักงานใหญ่ที่ดูแลตลาดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมากกว่า 10 ประเทศ

สำหรับค่าย อิซูซุ ซึ่งเป็นค่ายรถยนต์ที่มีส่วนแบ่งตลาดรถยนต์เพื่อการพาณิชย์มากที่สุดมีโครงการสร้างโรงงานแห่งใหม่บนเนื้อที่กว่า 700 ไร่ ในนิคมอุตสาหกรรมเขตเวซิติ้ ซึ่งคาดว่าจะใช้เงินลงทุนในเบื้องต้นไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท โดยวางแผนที่จะขยายการผลิตสู่ปีถัดไปในปี 2543 ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์จากประเทศต่างๆ ที่ทยอยย้ายฐานการลงทุนเข้ามาในประเทศไทยซึ่งหมายถึงการแข่งขันจะต้องทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบริษัทยักษ์ใหญ่จากสหรัฐ ฯ อย่างบิกทรี ที่บุกเข้ามาสร้างฐานในประเทศไทยเพื่อรองรับการแข่งขันกับค่ายรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นโดยตรง

ทางด้านค่าย มิตซูบิชิ มีโครงการผลิตปิกอัพพีคาร์หรือรุ่นสตราด้า ซึ่งเป็นรถยนต์ที่ถูกวิจัยและพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นรถยนต์เอนกประสงค์สำหรับการส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก 139 ประเทศ ที่โรงงานแห่งที่ 4 ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบังด้วยเงินลงทุนกว่า

10,000 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้มิถุนายนมีกำลังการผลิตรถยนต์กว่า 200,000 คันต่อปี และโครงการดังกล่าวจะเป็นการผลิตโลจิสติกส์ในประเทศไทย เอ็ม เอ็ม ซี ลิทิลผล ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยได้สร้างสำนักงานใหญ่ขึ้นมาขึ้นที่รังสิต เพื่อเป็นศูนย์กลางการประสานงานด้านการผลิตและส่งออกรถยนต์รวมถึงถึงศูนย์กลางการพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ คอนซูเมอร์คาร์

นอกจากนี้ปัจจัยที่กระตุ้นให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ในภูมิภาค หรือดีทรอยต์แห่งตะวันออก ยังมาจากการเปิดเสรีการค้าที่จะเริ่มทยอยเปิดเสรีตั้งแต่ปี 2540 ในขณะที่อุตสาหกรรมรถยนต์จะเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการปลดภาษีนำเข้า รวมถึงการค้าเสรีรูปแบบใหม่ยังเอื้อประโยชน์ต่อผู้ผลิตข้ามชาติที่ต้องพึ่งพาชิ้นส่วนและอะไหล่จากต่างประเทศ นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการค้ายังก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมหาศาลต่อผู้ผลิตเพื่อการส่งออก โดยเฉพาะการเปิดตลาดใหม่ในต่างประเทศที่สำคัญคือ ลักษณะอุตสาหกรรมรถยนต์ประการหนึ่ง ไม่ว่าบริษัทใดก็ตาม หากต้องการสร้างโรงงานรถยนต์ขึ้นในประเทศใด จะต้องมีการผลิตชิ้นส่วนประกอบต่างๆ ตามเข้าไปตั้งโรงงานผลิตขึ้นด้วยเสมอ เพราะชิ้นส่วนที่ใช้ประกอบรถยนต์จะต้องมีคุณภาพดีพอ โดยเฉพาะค่ายรถยนต์ที่ต้องการผลิตเพื่อการส่งออก การตัดสินใจลงทุนในแต่ละครั้งจะมีการพิจารณาความพร้อมของอุตสาหกรรมต่อเนื่องควบคู่กันไปด้วย การเข้ามาสร้างฐานการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยจึงมีอุตสาหกรรมชิ้นส่วนประกอบ ที่เป็นพันธมิตรของค่ายรถยนต์ต่างๆ ติดตามเข้ามาด้วยเป็นจำนวนมาก

สิ่งหนึ่งที่ตามมาด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความพยายามในการเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดของบรรดาผู้ผลิตรถยนต์จากทุกมุมโลก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภูมิภาคนี้ตามที่ตั้งเอาไว้ เริ่มด้วยกำหนดทำให้อย่างชัดเจนของกลุ่มบริษัท ทั้งด้านการผลิตและการตลาด ในขณะที่ผู้ผลิตค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ตั้งรับด้วยการเพิ่มกำลังการผลิตและขยายสายการผลิตให้ครอบคลุมความต้องการของตลาดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนตัวผู้ทำตลาดจากเดิมที่มีตัวแทนจำหน่ายทำหน้าที่ ดูแลด้านการตลาดมาสู่ผู้ผลิตที่มีบทบาทบริหารด้านการตลาดอาจเป็นทั้งรูปแบบการร่วมทุนกับผู้แทนจำหน่ายเดิม หรือเข้ามาบริหารงานด้านการตลาดเอาทั้งหมด โดยจัดตั้งบริษัทที่กลุ่มรถยนต์ถือหุ้นทั้ง 100 % เพื่อวางแนวทางการตลาด จัดระบบการจัดจำหน่าย ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้าให้สอดคล้องกับภาวะตลาด ฯลฯ

ในขณะที่กลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ต่างพยายามเร่งปรับตัว พร้อมทั้งขยายการผลิตต้อนรับยุคประชานิยม แต่ภาวะเศรษฐกิจกลับไม่เอื้ออำนวย มีผลให้ตลาดรถยนต์ซบเซาลงอย่างต่อเนื่อง ตลาดขาลงของรถยนต์เริ่มมีปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัด นับตั้งแต่ช่วงปลายปี พ.ศ.

2539 เป็นต้นมา ด้วยเหตุผลสำคัญจากปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งช่วงนั้นวงการรถยนต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับว่าได้ให้ใบอนุญาตให้เผยแพร่ไปยังประชาชนด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้คาดการณ์กันว่า เมื่อผ่านพ้นช่วงครึ่งปีหลัง ก้าวขึ้นสู่ปี 2540 ทุกอย่างจะดีขึ้น แต่ที่ปรากฏกลับไม่เป็นเช่นนั้น เมื่อเริ่มต้นปี 2540 สถานการณ์ต่างๆยังไม่ดีขึ้น ตรงกันข้ามภาวะตลาดรถยนต์กลับประสบปัญหาหนักขึ้น กล่าวคือ สถาบันการเงินที่เข้มงวด การปล่อยสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มากขึ้น มีผลทำให้เงินหมุนเวียนในตลาดรถยนต์ลดลง ค่ารถยนต์ต่างๆ ได้พยายามแก้ไขปัญหาลักษณะหน้ามากด้วยการจัดตั้งบริษัททำหน้าที่คล้ายสถาบันการเงินขึ้นมา เพื่อรองรับลูกค้าเองแต่ยังไม่มีค่ายใดที่สามารถดำเนินการจนเกิดภาพที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงที่ว่า บริษัทรถยนต์ไม่มีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจด้านนี้ และต้องใช้ปริมาณเงินในการลงทุนเป็นจำนวนมาก

เพื่อความอยู่รอดของค่ายรถยนต์ในสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยเช่นนี้ ทุกค่ายต่างเร่งแก้ไขปัญหาลักษณะหน้า พร้อมปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อต่อสู้แข่งขันและรับมือกับภาวะต้นทุนที่สูงขึ้น จากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ ทำให้แต่ละองค์กรต้องมีการบริหารจัดการ จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันนี้ ซึ่งหากจะต้องใช้เวลานานแต่ก็นับว่าเป็นการคุ้มค่าเมื่อคิดถึงผลในภายภาคหน้าขององค์กรนั้นๆ

การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้นซึ่งจะเห็นได้จากผู้ผลิตและจำหน่ายรถยนต์ทุกราย ได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเกือบทุกประเภทในการดำเนินการทางการตลาด เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดหรือเพื่อแข่งขันส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสภาพเศรษฐกิจในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมรถยนต์ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ (Uncertainties) ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการรักษาองค์กรเพื่อให้เกิดความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจต่อไป

เป็นที่ยอมรับกันในนักบริหารว่า การจัดองค์กรที่ถูกต้องมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ ความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกคนต่างตระหนักว่า พวกเขาจะต้องพยายามในการจัดองค์กรซึ่งสามารถอำนวยให้เกิดความสัมพัทธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร โดยให้สามารถทำงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งเพื่อให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

การที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะเลือกศึกษาบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย (จำกัด) ก็เนื่องจากว่าเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีถิ่นกำเนิดเดิมจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ญี่ปุ่นเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอีกประเทศหนึ่งของโลก และสำหรับประเทศไทยนั้นนักลงทุนชาวต่างชาติจำนวนมากที่เข้ามาลงทุนเป็นชาวญี่ปุ่น ซึ่งเป็นที่น่าสนใจศึกษาว่า บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยนั้น ได้มีวิธีการบริหารจัดการองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์อื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไร โดยเฉพาะในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปัจจุบัน ผู้ศึกษาจึงมีความประสงค์ที่จะทราบว่า บริษัทจะบริหารจัดการและพัฒนาองค์การในองค์การตนอย่างไรท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆที่จะได้นำแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติต่างๆไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ในปัจจุบันต่อการบริหารจัดการองค์การในอุตสาหกรรมรถยนต์
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

1.3 วิธีการศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้า รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลจาก สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ บทความ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง
2. ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และฝ่ายการเงินของบริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตเชิงเนื้อหา สารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษารวบรวม ค้นคว้ามาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร มีการจัดการองค์การอย่างไร เพื่อให้เกิดการอยู่รอดท่ามกลางภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
2. ขอบเขตเชิงเวลา เป็นการศึกษาข้อมูลในช่วงปี 2539-2540 ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ละเอียดซับซ้อน เช่น กลยุทธ์การบริหารจัดการภายในบริษัท ก็ยังเป็นสิ่งซึ่งผู้ศึกษาไม่สามารถได้รับการเปิดเผยข้อมูลชัดเจน โดยตรงได้เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงได้ จึงเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่ง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันต่อการบริหารจัดการองค์การใน
2. ได้ทราบถึงวิธีการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ
3. เป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจที่จะศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยด้านอื่นๆต่อไป

บทที่ 2

แนวความคิดการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์กรณีศึกษา บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย (จำกัด) ดังนั้นในบทนี้ผู้จัดทำจึงต้องการนำเสนอแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์การ การจัดองค์การทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ รวมไปถึง แนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาเป็นการศึกษาวิเคราะห์ เรื่อง การบริหารจัดการองค์การ สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ : กรณีศึกษา บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย (จำกัด)

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การ

ความหมาย

Pfiffner และ Sherwood (1960 : 68-78) กล่าวว่า “ องค์การ ” เป็นรูปแบบการของการรวมกันของบุคคลเป็นจำนวนมากซึ่งเข้าร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนอย่างแน่วแน่ตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

Courtland L. Boree (1996 : 7) กล่าวว่า องค์การ คือ กลุ่มของคนทำงานร่วมกัน ในสถานการณ์ที่มีโครงสร้างอย่างเจตนา เพื่อไปสู่เป้าประสงค์ของกลุ่มซึ่งมีแนวคิดอยู่ 2 อย่างคือ มีโครงสร้างโดยเจตนา และมีเป้าประสงค์ของกลุ่ม

พยอม วงศ์สารศรี (2530 : 129-130) ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

รงชัย สันติวงษ์ (2538 : 1) ให้คำจำกัดความว่า องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

บุญทัน ดอกไธสง (2535 :22) กล่าวว่า องค์กร คือ สถานที่ที่มีคน 2 คนขึ้นไป องค์กรย่อมสะท้อนให้เห็นเป้าหมายของการเกิดขึ้นมา และต้องตั้งอยู่ได้อย่างมีคุณค่าต่อสมาชิก

Scott . (1969 : 29) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นระบบโครงสร้าง สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลซึ่งแต่ละคนมีหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีบทบาทร่วมกันและองค์กรมีส่วน ให้ความสำคัญและบทบาทต่อพฤติกรรมที่แสดงออก

Hicks and Gullett (1967 : 22) กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่เหมือนกัน 5 ประการ คือ

ประการแรก องค์กรต้องมีตัวบุคคล (person) อันหมายถึง สมาชิกภายในองค์กร
 ประการที่สอง บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ต่อกันในทางใดทางหนึ่ง
 ประการที่สาม ลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะเป็นไปในลักษณะของการรับคำสั่ง หรือถ่ายทอดมาโดยอาศัยโครงสร้าง (structure) ในรูปใดรูปหนึ่ง

ประการที่สี่ ทุกคนที่อยู่ในองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (personal objective) อันเป็นสาเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวัง การร่วมมือปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นแนวทางที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้

การมีปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นนั้นทั้งหมดจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรในท้ายที่สุด

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร

ความหมาย

William J. McIarney (1964 : 11) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์กรว่า คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Mooney and Reiley (1939 : 1-4) ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันของมนุษย์ในรูปใดรูปหนึ่ง เพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน องค์การที่จะประกอบด้วยภาระหรือหน้าที่การงานที่สัมพันธ์และประสานกันเข้าและมีการเกี่ยวพันระหว่างหน้าที่งานกลุ่มต่างๆ

Mary Parker Follet (1964 : 41) การจัดองค์การคือ การจำแนกแจกจ่ายงานภายในกลุ่ม และจัดตั้งความสัมพันธ์ให้เป็นที่ยอมรับในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 219) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การหมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

สมคิด บางโม (2538 : 93) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่าการจัดองค์การเป็นความหมายของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางไว้ หน้าที่การจัดองค์การนี้เป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนของการใช้ความสามารถในด้านการคิดวางแผนจะเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่างๆกล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้วผู้บริหารจะต้องดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อ หรือมีหนทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้นๆ ให้ลุล่วงไปได้

2.3 ความสำคัญของการจัดองค์การ

องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนงานที่ทำได้มาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ
 - การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้น
 - ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนกงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุน
 - องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปตามความจำเป็น
2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร
 - การบริหารงานง่าย สะดวก
 - แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
 - สามารถติดตามแก้ไขได้อย่างทันที่
 - การมอบอำนาจสามารถทำได้ง่าย
3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน
 - ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานว่ามีเพียงใด
 - การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
 - เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานย่อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
 - พนักงานเข้าใจในความสัมพันธ์ของตน ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

2.4 ขั้นตอนการจัดองค์การ

การจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพนั้น Ernest Del. ได้เสนอแนะการจัดองค์การเบื้องต้นไว้

3 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดหน้าที่ของงาน (Function) เป็นการกำหนดรายละเอียดของงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การต่างๆสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง งานต่างๆขององค์การย่อมมีมากน้อยตามความสำคัญ ประเภท และขนาดขององค์การ การแจกแจงรายละเอียดของงานว่ามีอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นการแยกงานหรือรวมหน้าที่การทำงานที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน โดยแต่ละคนในองค์การจะรับผิดชอบตามความเหมาะสมและตามความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 3 การประสานงาน (Coordinating) เป็นการจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกันเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ บรรลุสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงในการจัดองค์การ สามารถสรุปได้ว่าการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการจัดตั้งเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การทราบ โดยจะมีศูนย์กลางอำนาจในการอำนาจการที่มีสมรรถภาพทำหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง ในส่วนของหน้าที่การรับผิดชอบของสมาชิกควรมีการแบ่งให้เกิดความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ โดยมีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานภายในองค์การ รวมไปถึงระบบการติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยที่ดี และเมื่อสภาวะการณ์หรือสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนี้ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

2.5 การจัดองค์การและการจัดการ

การจัดองค์การและการจัดการเป็นภารกิจที่มีความสำคัญสำหรับองค์การมาก เพราะเป้าหมายของการจัดองค์การและการจัดการก็เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ประหยัดเวลา ทรัพยากร แรงงาน และได้ผลผลิตสูงสุด กระบวนการของการจัดการองค์การและการจัดการมีขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบภายในและภายนอกองค์การอย่างถี่ถ้วน เช่น บุคคล ความสัมพันธ์ ลักษณะการทำงาน ระบบการสื่อสาร เป็นต้น
2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงานศึกษาเทคนิควิธี ระบบ ขั้นตอนการดำเนินงาน ความล่าช้า การมอบหมายงาน การมอบอำนาจ
3. การหาวิธีการต่างๆที่จะทำให้งานง่าย ได้แก่ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน การจัดระเบียบแบบแผน การใช้แบบฟอร์ม การจัดระเบียบเอกสาร
4. การจัดวางแผนผังสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ได้แก่ การจัดสำนักงาน อุปกรณ์ต่างๆ จะช่วยให้งานลุล่วงได้ด้วยดี บรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการทำงาน
5. การปรับปรุงงาน ไม่มีองค์การใดที่ตั้งขึ้นมาแล้วสมบูรณ์ไม่มีปัญหา จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ และเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้ตลอดไป

การปรับปรุงองค์การหรือการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดใหม่ที่ได้รับคามนิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะถือว่าองค์การจะมีประสิทธิภาพดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะเวลาดังเท่านั้น เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ประสิทธิภาพดังกล่าวย่อมเปลี่ยนไปด้วย

2.6 ข้อพิจารณาในการจัดองค์การ

Peter F. Drucker ได้อธิบายวิธีการจัดองค์การที่เหมาะสมเพื่อที่จะให้มีการจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดไว้ 3 วิธีดังนี้คือ

(1) การวิเคราะห์งานต่าง ๆ (Active Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบงานเพื่อให้ทราบว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ งานอะไรบ้างที่จะรวมอยู่ด้วยกัน และจะต้องมีการเน้นความสำคัญของงานต่าง ๆ อย่างไรภายในโครงสร้างขององค์การ

(2) การวิเคราะห์การตัดสินใจต่าง ๆ (Decisions Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบการตัดสินใจ เป็นการพยายามแยกแยะให้เห็นว่าจะต้องมีการตัดสินใจต่าง ๆ อะไรบ้างในการทำงาน และเรื่อง การตัดสินใจต่าง ๆ เหล่านี้ควรทำกันที่ส่วน ไหนขององค์การจึงจะเหมาะสมที่สุด

(3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relations Analysis) หรือวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์ เป็นการพยายามที่จะให้ทราบว่า ผู้บริหารแต่ละคนในองค์การจะมีส่วนช่วยทำงานตามแบบแผนงานต่างๆอย่างไรบ้าง และในการทำงานดังกล่าว นั้น เขาจะต้องทำงานร่วมกับใคร เกี่ยวข้องกับใคร และงานของผู้บริหารอื่นๆจะมีส่วนช่วยงานของเขาอย่างไร

จากเกณฑ์และข้อพิจารณาอื่นๆที่ยกกล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาขอรวบรวมและสรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และข้อพิจารณาที่ควรคำนึงถึง ในการจัดองค์การของแต่ละหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) วัตถุประสงค์
- (2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (3) สายการบังคับบัญชา
- (4) ช่วงการบังคับบัญชา
- (5) เอกภาพในการบังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (6) การประสานงาน
- (7) การแบ่งงานกันทำ
- (8) การมอบอำนาจหน้าที่
- (9) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ในทุกองค์การ สิ่งที่สำคัญประการแรก ก็คือทำให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของเหล่าสมาชิก และต่อจากนั้นจึงพัฒนาปรับปรุงให้วัตถุประสงค์ขององค์การได้ช่วยให้วัตถุประสงค์เหล่านั้นบรรลุเป้าหมายลงไปได้บ้าง หากวัตถุประสงค์ขององค์การได้มีการจัดวางไว้เรียบร้อยแล้ว หรือมีการวางแผนดำเนินการตามวัตถุประสงค์แล้วนั้น สิ่งก็ตามมาก็คือ การทำงานร่วมกันและนั่นก็คือวิถีทางของการดำเนินการในรูปแบบขององค์การ ซึ่งหมายถึง การทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จลงได้

2. อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นอำนาจที่จะสั่ง (Power to Command) บุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งการให้กระทำตามดังกล่าว นั้น จะต้องมีความหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวจะเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้มาโดยตำแหน่งที่เป็นทางการ คุณลักษณะสำคัญ 2 ประการของอำนาจหน้าที่คือ เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นเจ้านายลูกน้อง (Superior-subordinate) และเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่ผู้บริหารสูงสุดใช้บังคับให้เกิดการประสานได้

ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่จะมีลักษณะเริ่มต้นเบื้องบนลงมายังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆพร้อมกับคำสั่งในการมอบหมายงานให้ทำ และในเวลาเดียวกันจากคำสั่งดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดความผูกพันขึ้นในตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ความผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นขึ้นไปนี้เอง คือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายของการปกครองบังคับบัญชาที่ลัดหลั่นกันไปตามลำดับของอำนาจ และจะเชื่อมโยงกันตั้งแต่บุคคลเบื้องบนสุดไปยังบุคคลที่อยู่ในระดับล่างสุดขององค์การ สมาชิกแต่ละคนในองค์การจะต้องอยู่ในสายการบังคับบัญชาเสมอ และการที่บุคคลนั้นอยู่ในสายงานบังคับบัญชาของใครคนหนึ่ง ก็แสดงว่าเขาผู้นั้นต้องรายงานขึ้นไปยังผู้บริหารไม่โดยตรงก็ทางอ้อม และก็แสดงอีกด้วยว่าเขาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาคนนั้น

4. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึงจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถควบคุมได้อย่างเหมาะสมที่สุด เหตุผลที่ต้องมีการกำหนดขนาดการควบคุมก็เพราะ ผู้บริหารทุกคนมีความสามารถจำกัด ความสามารถในการควบคุมก็จะถูกจำกัดไปด้วย จึงเป็นการสมควรที่จะต้องกำหนดขนาดของการควบคุมเอาไว้ด้วย การกำหนดขนาดของการควบคุมว่าควรจะมีจำนวนที่แน่นอนตายตัวได้ ขนาดของการควบคุมอาจกว้างหรือแคบที่สุดแล้วแต่สภาพปัจจัยต่างๆของแต่ละองค์การ เช่น ระดับขององค์การประเภทของกิจกรรม ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะขององค์การ

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง การบริหารงานที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่ง หรือคณะบุคคลคณะใดโดยเด็ดขาด หรือการที่หน่วยงานหนึ่งๆระบุให้ชัดเจนลงไปว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ และมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการก้าวก่ายหน้าที่การทำงาน หรือการสั่งงานซ้ำซ้อน ตามแนวคิดควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

6. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้ส่วนต่างๆ เข้ามาร่วมกันและให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือปฏิบัติกรร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น

7. การแบ่งงานกันทำ (Division of work or Specialization) หมายถึง การแยกและหรือรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน หรือการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) และฝีมือการทำงาน (Skill) ของคน การแบ่งงานกันทำจะมีความสัมพันธ์ต่อการจัดแผนงาน

8. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) เป็นเทคนิคการบริหารที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงเพื่อจะมีได้มีเวลาสำหรับปฏิบัติงานสำคัญอันจำเป็นต่อภาระหน้าที่ของนักบริหาร นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาและฝึกฝนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและการประสานงานช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ

9. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization of Authority)

การรวมอำนาจ หมายถึง การสงวนอำนาจอำนาจหน้าที่ไว้ที่ส่วนกลางเป็นอย่างมาก เป็นการแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาระดับสูง และมีลักษณะของการควบคุมการปฏิบัติงานมาก ซึ่งข้อดีก็คือ มีเอกภาพในการบริหารงาน ประหยัดรายจ่าย เพราะสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนได้

การกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารที่มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงมา เป็นการที่องค์การส่วนกลางมอบอำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือกิจการบางอย่างให้

องค์การที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ ไปจัดทำหรือดำเนินการโดยอยู่ในความควบคุมดูแลขององค์การส่วนกลาง เกิดข้อดีคือ การดำเนินงานรวดเร็วตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซึ่งควรนำมาพิจารณาร่วมกันในการจัดองค์การเพื่อที่จะเสริมให้มีความสมบูรณ์ในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ที่จะมีผลกระทบต่อความพอใจของคนและกลุ่มคนในการทำงาน เรื่องดังกล่าวก็คือ ปัญหาการออกแบบ และการรวมกลุ่มงานเป็นแผนก
2. ปัญหาการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจ
3. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ตามปกติ และปัญหาความสัมพันธ์ที่มักจะเกิดขึ้นเป็นพิเศษสำหรับองค์การในปัจจุบัน คือ ปัญหาของการกำหนดสายบังคับบัญชาและขนาดการควบคุม ปัญหาความสัมพันธ์ของฝ่ายปฏิบัติการ (Lines) และฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff) ที่มีอยู่เป็นประจำ

โดยหน่วยงานดังกล่าวมีความหมายและลักษณะงานที่แตกต่างกันดังนี้

หน่วยงานหลัก (Lines) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์การทุกแห่งจะต้องประกอบไปด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ

หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์การโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นหลักขององค์การในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

2.7 คุณลักษณะภายในของโครงสร้างองค์การ

องค์การคือ กลุ่มบุคคลทำงานด้วยกันเพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุความมุ่งหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะบรรลุความมุ่งหมายและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งโครงสร้างองค์การสามารถพิจารณาได้ดังนี้

2.7.1 ความซับซ้อน (Complexity)

จะพิจารณาถึงความมากน้อยของความแตกต่างกันภายในองค์กร จะเห็นได้ว่า บริษัท โตโยต้าเกิดความซับซ้อนเนื่องมาจาก ระดับตามแนวคิดของสายการบังคับบัญชา หน่วยงานขององค์กรที่กระจายออกตามพื้นที่ และความยุ่งยากที่จะประสานงานของ บุคคลและงานที่ยิ่งมีมากขึ้นนั้น เมื่อเกิดปัญหาเช่นนี้ แนวทางการแก้ไขปัญหาจึงได้ถูก วางไว้โดยจัดให้มีการขยายหน่วยงานขององค์กรให้น้อยลง ยกตัวอย่างเช่น การยุบ แผนก Personnel & Training เข้าด้วยกันเป็นแผนก Human Resource Management สาย การบังคับบัญชาเดิมของ โตโยต้ามีจำนวนผู้บริหารระดับกลางเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้ การตัดสินใจล่าช้า รวมไปถึงขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้โยกย้ายผู้ บริหารระดับกลางเพื่อหมุนเวียนการทำงานแทนการลดงานของพวกเขา โดยความมุ่ง หมายเบื้องต้นภายในนี้ก็เพื่อทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้นด้วยการลดระดับการบริหารที่ การตัดสินใจจะต้องผ่านไปลง โดยผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องทำความเข้าใจและแยก แยะรายละเอียดจากจุดยืนในตำแหน่งของตนเองเกี่ยวกับนโยบายและภาพรวมที่ผู้บริหาร ระดับสูงได้มอบให้ได้อย่างสมบูรณ์ แล้วกำหนดให้เป็นนโยบายงานของตนอย่างเป็นทางการ และชัดเจน สำหรับผู้บังคับบัญชาของตน และมีการชี้แนะกระตุ้นส่งเสริมผู้ใต้ บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการปรับปรุงครั้งนี้เองทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวมากขึ้น และที่สำคัญ ได้ทำให้โครงสร้างการบริหารตามแนวคิดแบนลง เพื่อที่จะลดจำนวนบุคคลและระดับ การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญและการวางกลยุทธ์ ผู้บริหารโต โยต้าเชื่อว่าการตัดสินใจอย่างรวดเร็วที่สำคัญ โดยเฉพาะเมื่อ โตโยต้ามีการผลิตสินค้ารุ่น ใหม่ออกสู่ตลาดรถยนต์

2.7.2 ความเป็นทางการ (Formalization)

จะพิจารณาถึงความมากน้อยที่องค์กรใช้กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานกำกับ พฤติกรรมของบุคคล บริษัทบางบริษัทจะบริหารงานภายใต้แนวทางมาตรฐานเหล่านี้ค่อนข้างน้อย ในขณะที่บางบริษัทจะมีแนวทางมาตรฐานเหล่านี้ค่อนข้างมากกับสิ่งที่บุคคล สามารถทำได้และไม่สามารถทำได้การดำเนินงานที่แสดงออกเป็นไปตามระบบและถูกควบคุม

คุม การตัดสินใจและการใช้อำนาจจะมีขีดจำกัด กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติภายในองค์กรซึ่งมีมากเท่าไร ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์กรก็จะยิ่งมีมากเท่านั้น เช่นเดียวกับบริษัทโตโยต้าที่มีการยึดกับสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างมากในอดีต จึงทำให้เกิดความล่าช้า ความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติดำเนินงาน

การควบคุมการทำงานจะเป็นไปในทางที่ไม่เป็นทางการทั้งนี้การบริหารงานที่มีลักษณะแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการทำงาน การสั่งงานมีลักษณะเป็นการบอกกว้างๆหรือเป็นการชี้แนะแนวทางเท่านั้น ผู้ได้บังคับบัญชาต้องคิดรายละเอียดและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งวิธีนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ พนักงานอาจเกิดความสับสนและแก้ปัญหาไม่ถูก อย่างไรก็ตามทางบริษัทโตโยต้าได้มีกลไกที่เอื้อและแก้ปัญหาดังกล่าวคือ บริษัทจัดให้มีการประชุมตอนเช้า (Ritual Morning Meeting) เพื่อพูดคุยถึงงานที่ได้ปฏิบัติผ่านพ้นไปว่าเป็นตามเป้าหมายหรือไม่และพูดถึงภารกิจหรืองานที่จะเริ่มทำในวันนี้ ดังนั้นพนักงานจะต้องรู้นโยบายบริษัทอย่างชัดเจน รู้จักพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของงานที่จะทำตลอดจนสถานะของบริษัท เช่น การลงทุนภายนอกของบริษัท รู้แนวคิดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งรู้ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ด้วย “การหมุนเวียนงาน”

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ระบบข้อมูลตามแนวคิดเพิ่มความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและข้อมูลมีความพร้อมมากขึ้นได้คือ เป็นการเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่ยึดถือกฎระเบียบมากนักเพื่อมุ่งให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อจำกัดที่เกิดคือ การขาดระเบียบวินัย และความถูกต้องที่แน่นอน

ในการปฏิบัติงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้และเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท สภาพแวดล้อมภายนอก แนวความคิดของผู้บังคับบัญชาแนวโน้มของสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเงื่อนไขต่างๆที่ควรคำนึงถึงด้วย เนื่องจากไม่ได้ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น แต่จะต้องมีความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นและมุ่งมั่นเพื่องานที่ดีที่สุด ด้วยเหตุนี้ การรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆอย่างกว้างขวางจึงเป็นพื้นฐานสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ยังจะเห็นได้จากการจัดห้องทำงานขนาดใหญ่ ซึ่งแน่นอนการจัดห้องทำงานเช่นนี้ก็เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีข้อดีและข้อจำกัดดังต่อไปนี้

ข้อดีของการจัดห้องทำงานขนาดใหญ่

- ห้องทำงานขนาดกว้างใหญ่ ช่วยทำให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมากขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพและความถี่ของการติดต่อสื่อสารมากขึ้นด้วย
- ห้องทำงานขนาดกว้างใหญ่ช่วยเพิ่มความถี่ของการติดต่อในหมู่คนให้สูงขึ้น
- ทำให้สามารถรับรู้ผลงานของตนเองและลักษณะส่วนตัวของคนผู้นั้น ได้ถูกต้องมากขึ้นด้วย
- ทำให้พนักงานที่ทำงานร่วมกันมีจุดร่วมกันในค่านิยมและพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของกลุ่ม

ข้อจำกัดของการจัดห้องทำงานขนาดใหญ่

- สมรรถภาพในการทำงานลดลง และเกิดความตึงเครียดในด้านมนุษย์สัมพันธ์มากขึ้น ข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือ การออกแบบห้องทำงานในลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์

2.7.3 อำนาจหน้าที่ (Responsibility)

อำนาจหน้าที่สามารถมอบหมายไปทั่วทั้งองค์การหรือยึดถืออยู่ภายในมือของบุคคลในองค์การ การกระจายอำนาจคือ กระบวนการของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปทั่วทั้งองค์การ การกระจายอำนาจจะมอบหมายสิทธิของการตัดสินใจที่ไม่ต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงกว่าไปยังสมาชิกขององค์การ อำนาจหน้าที่ที่กระจายปัญหาและเสนอแนะคำตอบจะถูกมอบหมายไปด้วย การรวมอำนาจคือ กระบวนการของการรักษาอำนาจหน้าที่ไว้ภายในอำนาจของผู้บริหารระดับสูงบุคคลที่ตัดสินใจทุกอย่าง

ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าการกระจายอำนาจมากน้อยแค่ไหนจะเหมาะสมต่อบริษัท จากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีการกระจายอำนาจสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า หน่วยงานภายในบริษัทอาจจะมีการกระจายอำนาจแตกต่างกัน เป็นไปได้ที่บริษัทที่รวมอำนาจอาจจะมีหน่วยงานที่กระจายอำนาจบางหน่วยและในทางกลับกันด้วย

การบริหารของโคโยด้าก่อนหน้านี้นี้ได้มีการรวมอำนาจการควบคุมการผลิตรถยนต์เอาไว้เพื่อที่จะเร่งการตัดสินใจและเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น แต่ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงโดย

มุ่งไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้นแทนที่จะเป็นการเจริญเติบโตของยอดขายอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า คือ บริษัทได้กระจายอำนาจการตัดสินใจทางการขายและการผลิต ในขณะที่รวมอำนาจตัดสินใจทางการเงิน และการควบคุมคุณภาพเอาไว้

จะเห็นได้ว่าจะไม่มียกระดับการกระจายอำนาจที่ดีที่สุดที่จะใช้ได้กับบริษัททุกบริษัท ระดับการกระจายอำนาจที่เหมาะสมอาจจะแตกต่างกันตามหน้าที่

2.8 วิธีการออกแบบงาน (Job Design)

ผู้บริหารต้องออกแบบงานอย่างรอบคอบ เพื่อที่จะสะท้อนเทคโนโลยี ทักษะ ความสามารถและความพึงพอใจของบุคคล งานบางอย่างจะเป็นงานประจำวัน จะเป็นงานมาตรฐานและทำซ้ำ งานบางอย่างต้องใช้ทักษะ งานบางอย่างจะจำกัดบุคคลด้วยการกำหนดให้ทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งการออกแบบมีวิธีดังต่อไปนี้ คือ

2..8.1 การทำงานให้ง่าย (Job Simplification)

การทำงานให้ง่ายจะมุ่งประสิทธิภาพของงานด้วยการลดจำนวนงานที่บุคคลต้องทำการทำงานให้ง่ายจะอยู่บนหลักของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม งานจะถูกออกแบบให้ง่าย ทำซ้ำและเป็นมาตรฐาน เนื่องจากงานที่ถูกทำให้ง่ายและทำซ้ำ คนงานสามารถถูกสับเปลี่ยนระหว่างกันได้ การฝึกอบรมคนงานค่อนข้างง่าย เช่น ที่บริษัทโตโยต้า การทำงานให้ง่ายก็คือ วิธีการของสายพานประกอบชิ้นส่วนที่ถูกใช้โดยทั่วไป แต่กระนั้นงานอาจจะกลายเป็นเฉพาะด้านจนเกินไป เมื่อสิ่งนี้ได้เกิดขึ้นก็จะถูกต่อต้าน ทำให้ประสิทธิภาพลดลง หลักการของการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านจะถูกใช้กับการออกแบบงานหลายอย่าง ซึ่งการทำงานให้ง่ายก็ให้เกิดผลเสียตามมาคือ ความเบื่อหน่ายของคนงาน ความพอใจในงานต่ำ การขาดงาน การเข้าออกจากงาน และการลอบทำลาย

2.8.2 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

การสับเปลี่ยนงานจะเกี่ยวพันกันกับการย้ายบุคคลอย่างมีระบบจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่ง แต่กระนั้นการสับเปลี่ยนงานไม่บรรลุความสำเร็จภายในการเพิ่มแรงจูงใจของบุคคล งานที่ทำการสับเปลี่ยนงานก่อนข้างจะเป็นมาตรฐานและประจำวัน คนงานที่ถูกสับเปลี่ยนไปยังงานใหม่ อาจจะพอใจในตอนแรก แต่ในไม่ช้าความพอใจจะหมดไป การสับเปลี่ยนงานมักจะถูกใช้ เป็นเครื่องมือของการฝึกอบรมเพื่อที่จะปรับปรุงทักษะและความคล่องตัวในปัจจุบัน ในองค์การโตโยต้าจัดให้มีการโยกย้ายงานเป็นระยะๆ โดยมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งและงานที่มอบหมายให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกๆ 3-5 ปี การโยกย้ายงานตามช่วงระยะเวลาโดยปกติแล้ว จะกำหนดและตัดสินใจโดยฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคลจะพิจารณาประวัติการทำงานและประเมินผลงานของแต่ละคน แล้วจึงกำหนดหน้าที่การทำงานใหม่ที่จะมอบหมายให้แต่ละคน ไปประจำ การโยกย้ายงานที่วานี้ไม่ได้จำกัดเพราะพนักงานชั้นนำระดับสูงเท่านั้น แต่ใช้ปฏิบัติกับพนักงานในทุกระดับชั้นด้วย

การโยกย้ายมีบทบาทต่อบริษัทในลักษณะ ดังนี้

1. ขยายขอบเขตของประสบการณ์พนักงานแต่ละคน และพัฒนาความสามารถให้เป็นคนรอบรู้ในทุกๆ ด้าน (Generalists)
2. จากผลของการเปลี่ยนตำแหน่งหรืองานนั้น ขอบข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะได้รับความเสริมสร้างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติคนเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น
3. จากการทำงานในที่ทำงานหลายแห่ง จะทำให้มีความคุ้นเคยและเข้าใจในสภาพการณ์และปัญหาของหน่วยงานฝ่ายนั้นๆ ซึ่งช่วยให้เขาผู้นั้นสามารถร่างข้อเสนอโยบายที่จะสะท้อนถึงสถานการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งของการโยกย้ายงานนี้ก็เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ผู้บริหารที่เริ่มต้นงานปีแรกๆ จะไม่ถูกเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว พวกเขาจะถูกย้ายจากแผนกงานหนึ่งไปยังอีกแผนกงานหนึ่งอยู่เรื่อยๆ ซึ่งจะสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็น “ผู้เชี่ยวชาญทั่วไป” แทนที่จะเป็น “ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน” ซึ่งจะให้ประโยชน์ระยะยาวโดยจะทำให้ผู้บริหารมีความผูกพันกับองค์การ โดยส่วนรวมแทนที่จะเป็นหน้าที่เฉพาะด้าน ประสบการณ์ในหลายแผนกจะช่วยให้พวกเขาเข้าใจทัศนยะและปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนกอื่น ช่วยให้การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ง่ายขึ้นลดความขัดแย้งและลดการแข่งขันระหว่างแผนกต่างๆ ลง จะพบว่าข้อจำกัดของการโยกย้ายงานของบริษัทโตโยต้ามี่บ้าง เช่น พนักงานที่ทำงานฝ่ายการตลาดจะย้ายไปทำงานที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น มิอนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝ่ายบัญชีได้ค่อนข้างยากเพราะฝ่ายบัญชีต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านจริงๆมาทำงาน ถ้าพนักงานฝ่ายการตลาดไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชี การโยกย้ายก็จะกระทำมิได้ เนื่องจากไม่มีความเหมาะสม แต่ในทางตรงข้ามถ้าจะให้พนักงานฝ่ายบัญชีไปทำงานฝ่ายการตลาดก็จะเป็นไปได้เพราะการทำงานฝ่ายการตลาดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ลึกเกี่ยวกับงานมากนัก เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ไม่ยาก ส่วนพนักงานฝ่ายการตลาดจะย้ายไปทำงานที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ก็เป็นไปได้มากเพราะมีงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จาก การโยกย้ายงานทำให้เกิดการทำงานที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีข้อดี-ข้อเสีย ดังนี้

ข้อดีของการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- การสอนงานในระหว่างพนักงานด้วยกันเองจะทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและยังเป็นการลดต้นทุนในการฝึกอบรมอีกด้วย
- การฝึกอบรมพนักงานให้เป็นผู้รอบรู้ทุกอย่างจะเป็นการเตรียมตัวให้พนักงานมีความพร้อมที่จะย้ายไปในตำแหน่งที่ขาดได้อย่างกระทันหันทันที และพร้อมที่จะรับตำแหน่งใหม่ที่สูงชันกว่าเดิม
- เป็นการแก้ปัญหาในด้านการจ้างงานตลอดชีพที่ตำแหน่งสูง ๆ เกิดไม่พอก็สามารถใช้การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อแก้ไขการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลได้
- เป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน จูงใจให้บุคคลไม่เบื่อหน่ายกับงานและทำให้บุคคลค้นพบงานที่ตนเองชอบ

ข้อจำกัดของการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

- พนักงานมักจะคาดเดาได้ว่าตนเองจะถูกโยกย้ายภายในเวลา 3-5 ปี ฉะนั้นพนักงานบางคนที่ไม่ตระหนักถึงหน้าที่ในการทำงานก็จะไม่ค่อยตั้งใจ ในการทำงานไม่รับผิดชอบต่องานที่ทำ
- ถ้ามีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเร็วเกินไปในบางตำแหน่งที่ต้องใช้เวลา ทำให้พนักงานที่ถูกหมุนเวียนไม่มีความเชี่ยวชาญที่แท้จริงกลายเป็นผู้รู้ทุกอย่างแต่ไม่รู้จริงสักอย่าง

2.8.3 การขยายงาน (Job Enlargement)

การขยายงานได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะเพิ่มจำนวนบุคคลให้มากขึ้น บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าการทำงานอย่างเดียวนั้นแล้วซ้ำอีกคือสาเหตุพื้นฐานของความไม่พอใจของบุคคล ด้วยเหตุนี้บุคคลทุกคนจะทำงานที่หลากหลายเพื่อที่จะลดความไม่พอใจลง แต่ข้อเสียก็คือ

- ต้นทุนการฝึกอบรมจะเพิ่มสูงขึ้น
- สภาพแรงงานได้ยืนยันว่ารายได้ควรจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากคนงานทำงานมากขึ้น
- ในหลายกรณีงานจะน่าเบื่อหน่ายและประจำวันอยู่แม้ว่าภายหลังจากการขยายงานแล้ว

2.8.4 การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) การเพิ่มคุณค่างานสันนิษฐานว่าการเพิ่มขอบเขต

และความหลากหลายของงานจะไม่เพียงพอต่อการเพิ่มแรงจูงใจของบุคคล ดังนั้นการเพิ่มคุณค่างานจะพยายามเพิ่มทั้งจำนวนของงานและการควบคุมที่บุคคลมีต่องานของพวกเขา ผู้บริหารจะต้องลดการควบคุมบางอย่างจากงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบแก่ผู้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้การเพิ่มคุณค่างานจะเกี่ยวพันกันกับการมอบหมายงานใหม่และท้าทายอย่างต่อเนื่องที่จะเพิ่มโอกาส ความก้าวหน้า และการเจริญเติบโตแก่บุคคล

การเพิ่มคุณค่างานจะอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ซึ่งเขายืนยันว่าศักยภาพการจูงใจที่แท้จริงของงานขึ้นอยู่กับโอกาสของงานที่จะให้ความรับผิดชอบ การยกย่องความสำเร็จส่วนบุคคล ความก้าวหน้าและการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต เขาเชื่อว่าสภาพแวดล้อมของงาน-ปัจจัยขนานมีเช่น ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น กฎและนโยบายของบริษัทจะไม่จูงใจด้วยคำพูดของเขา

2.9 การบริหารจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้น คำว่า Crisis Management ได้กลายเป็นเรื่องสำคัญที่นักบริหารทั้งหลายต่างต้องหันกลับมาหาวิธีบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่ายามปกติ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหา และนำองค์การให้สามารถหมุนปรับตัวพร้อมกับความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ๆที่จำเป็นให้เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

ในการนี้ การต้องค้นหาเทคนิควิธีการบริหารใหม่ ๆ ขึ้นมาให้มีประสิทธิภาพ ตรงกับสถานการณ์และปัญหา จึงได้กลายเป็นเรื่องใหญ่และยากยิ่งที่จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ก็เป็นเพราะว่าในสถานการณ์ที่มีวิกฤตินั้น เงื่อนไขและปัจจัยต่างๆล้วนแต่มีความผิดปกติที่จะต้องมีการใช้ความระมัดระวังในการแก้ปัญหา การจัดระเบียบก่อนหลังในการแก้ปัญหา จึงมีความจำเป็นและจะต้องพิถีพิถันค้นหาและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด และตรงกับปัญหาให้มากที่สุดด้วย นอกจากนี้ ต้องมีการจัดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีวิธีการจัดการที่เป็นระเบียบมากกว่าในสถานการณ์ปกติด้วย

2.10 หลักการทั่วไปในการบริหารภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

การบริหารภาวะวิกฤติเป็นการบริหารงานในสภาพที่ผิดแผกจากการบริหารในภาวะปกติ เพราะต้องดำเนินการแก้ไขสถานการณ์อย่างทันทีทันใด การตัดสินใจต้องรวดเร็วฉับไว การสั่งการต้องเด็ดขาด เพราะภาวะวิกฤติเป็นภาวะที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นจึงไม่มีกำหนดการที่แน่นอน ไม่มีตัวอย่างที่ชัดเจน และไม่สามารถจัดการเองได้ภายในหน่วยบริหารนั้น โดยทั่วไปภาวะวิกฤติจะมีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกัน บางสถานการณ์ร้ายแรงมาก ฉะนั้นการบริหารจึงมีความแตกต่างกันในรายละเอียด อย่างไรก็ตาม เมื่อคำนึงถึงสภาพเร่งด่วนและความยุ่งยากแล้วก็สามารถจัดระบบบริหารได้อย่างง่ายๆ เป็นแนวทางดังนี้

ประการที่หนึ่ง การเตรียมระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่เคยใช้มาแล้ว

ประการที่สอง การจัดแผนรับสถานการณ์ (Contingency Plan) และแผนจัดการกับภาวะวิกฤติ (Crisis Plan)

ประการที่สาม การเตรียมการซักซ้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา

ประการที่สี่ การวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

ประการที่ห้า การปฏิบัติการฟื้นฟูสถานการณ์ภายหลังวิกฤติการณ์ผ่านพ้น

2.11 การจัดองค์การเพื่อการบริหารวิกฤตการณ์

การบริหารวิกฤติการณ์ที่จะกระทำอย่างได้ผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดองค์การของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ต่างๆ โดยอย่างน้อยที่สุด จะต้องมีการวางแผน และวิธีการสั่งดำเนินการแก้ไขปัญหาที่มีการเตรียมไว้อย่างเป็นระบบ ปัญหาส่วนใหญ่ที่

เป็นจุดบกพร่องขององค์การส่วนมากคือ การขาดแคลนบุคคลที่จะมารับผิดชอบในการแก้ไขวิกฤติการณ์ที่มีได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

โดยหลักการทั่วไปแล้ว องค์การส่วนใหญ่มักจะมีได้มีการจัดเตรียมผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ก็มีไขเป็นข้อบกพร่องแต่อย่างใดไม่ เพราะวิกฤติการณ์ต่างๆ ยังมีได้เกิดขึ้นชัดเจนนัก แต่ถ้าหากปัญหาวิกฤติการณ์ได้เกิดขึ้นชัดเจน ความจำเป็นที่จะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบหรือการปรับปรุงโครงสร้างองค์การก็จะต้องกระทำโดยต้องยึดถือหลักการพิจารณา ดังนี้

1. จะต้องมีการพิจารณาระบบตัวบุคคลต่าง ๆ ที่ต้องเข้ารับผิดชอบทำการวางแผนและดำเนินการแก้ไขด้วยมาตรการต่าง ๆ ที่พึงต้องทำ ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้อาจเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มผู้บริหารเพื่อการแก้ไขวิกฤติการณ์โดยตรง กลุ่มดังกล่าวนี้นอกจากจะประกอบด้วยผู้บริหารภายในกิจการแล้วยังจะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลจากภายนอก เช่น ที่ปรึกษาธุรกิจ ตัวแทนจากธนาคาร ตลอดจนทั้งกลุ่มเจ้าหน้าที่บริษัทที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายด้วย เป็นต้น การต้องมีที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์นี้ นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน

2. นอกเหนือจากการกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบแล้ว การแก้ไขวิกฤติการณ์จะทำได้ผลนั้นจะต้องมีการกำหนดขอบเขตงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนด้วย นอกจากนี้การกำหนดให้มีจุดศูนย์กลางของการสั่งการแก้ไขไว้ ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการตามมาตรการเร่งด่วนต่างๆ สามารถกระทำได้ทันเหตุการณ์และไม่เกิดความล่าช้า นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือที่คล่องตัวที่จะมีผลกระทบจากการดำเนินการแก้ไขวิกฤติการณ์ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการต่อต้านหรือการเสียวัยก่าลังใจที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจได้ด้วย

3. การใช้วิธีการตั้งทีมงานหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อแก้ไขปัญหามาเฉพาะด้านต่างๆ นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องทำควบคู่กันไป เช่น การตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด้านค่าใช้จ่ายหรือกรรมการประสานงาน เพื่อให้มีการประหยัดในการผลิตในโรงงาน หรือคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาสินค้าล้นสต็อก เป็นต้น กลุ่มคณะกรรมการเหล่านี้จะมีประโยชน์ในการช่วยคิดหาหนทางแก้ไขปัญหาและร่วมมือประสานงาน เอาชนะปัญหาต่างๆ ซึ่งมักจะได้ผลดีกว่าการไปมอบหมายไว้กับผู้บริหารในตำแหน่งสูงๆ ผู้มีอำนาจเพียงไม่กี่คน ในภาวะวิกฤติการณ์เช่นนี้กลุ่มกรรมการเหล่านี้ที่มีความใกล้ชิดกับปัญหาวิกฤติการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ส่วนมากมักจะมีภาวะกระตือรือร้นที่อยากจะช่วยกันตัดสินใจ แก้ไขและเอาชนะปัญหาเป็นพิเศษแต่ทั้งนี้ผลสำเร็จจะมีได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในคณะกรรมการสามารถเข้ากันได้และประสานกันได้ดีผลสำเร็จจึงจะมีได้

2.12 การใช้นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์

โดยทั่วไปนั้นการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมาจะเป็นผลให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบในโครงสร้างทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งทั้งหลาย ระบบการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้จะสามารถสร้างประโยชน์ที่ดีประการต่างๆ คือ

1. ช่วยให้เกิดข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือการสามารถปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น เป็นต้น

2. ช่วยในการสร้างตลาดใหม่ ทั้งนี้โดยอาจทำโดยมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาหรือการสร้างความต้องการใหม่ๆ ในกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

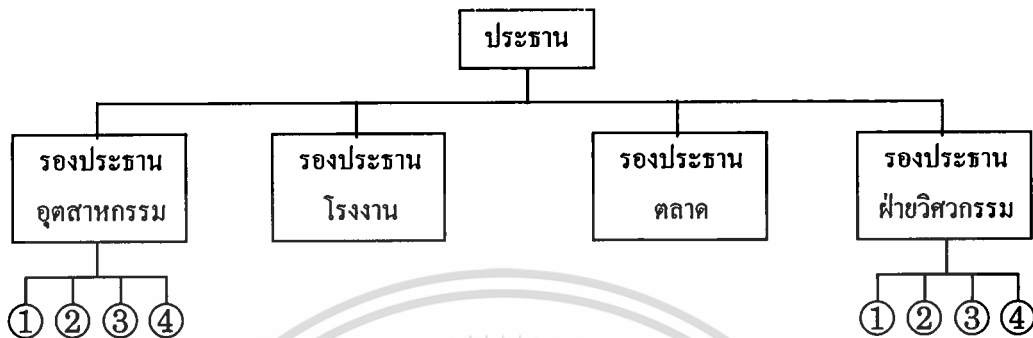
3. ช่วยลดการต้องพึ่งพาฝ่ายอื่น เช่น การสามารถพัฒนาระบบการจัดการใหม่ ที่ไม่ต้องพึ่งพาผู้ผลิตวัตถุดิบรายเก่าหรือสามารถเสริมสร้างระบบการจัดจำหน่ายของตนเองขึ้น เป็นต้น

การตัดสินใจลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งหลายหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านี้ โดยหลักการแล้วถือว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูง การคิดค้นพัฒนาหรือที่เรียกว่า “การบริหารนวัตกรรม” (Innovation management) นี้ หมายถึงการจัดระบบการคิดค้นพัฒนา เพื่อให้สามารถทราบถึงช่องทางโอกาสก่อนใครอื่นตั้งแต่ระยะต้น และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดผลก่อนที่การแข่งขันจะเกิดขึ้น ผลสำเร็จขององค์การส่วนมากที่จะมีได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวนานได้นั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสวงหาโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน

ในการเปลี่ยนทัศนคติในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ นับว่าต้องใช้เวลาพอสมควร อย่างไรก็ตาม การคิดค้นพัฒนา ความจริงมิใช่ว่าจะมีความหมายจำกัดอยู่แต่เฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น แต่ที่สำคัญไม่น้อยกว่ากัน ก็คือ การพัฒนาโครงสร้างขององค์การ มีการปรับเปลี่ยนสไตลล์การบริหาร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงโดยมีการพัฒนาในทางบริหาร ดังเช่น การใช้กลยุทธ์ปรับโครงสร้างองค์การในทางบริหารนี้ หากทำได้ถูกต้องและใช้ได้ผลแล้ว ก็จะสามารถก่อให้เกิดจุดแข็งที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าบริษัทที่เชิงช้า การรู้จักปรับตัวให้ตามทันกับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและได้ผล จะช่วยให้สามารถแก้สถานการณ์ปัญหาวิกฤติต่าง ๆ ได้

2.13 การจัดองค์การรูปแบบต่าง ๆ

2.13.1 การจัดองค์การตามหน้าที่



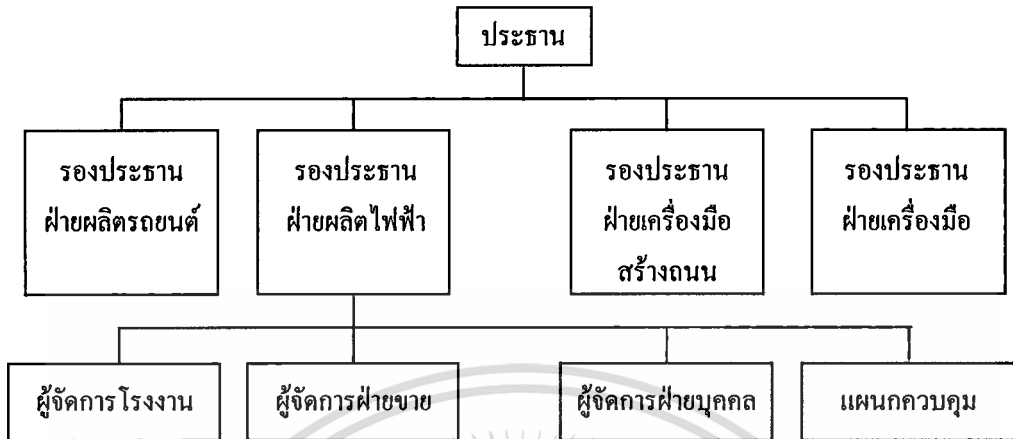
- | | |
|-------------------------------------|----------------------|
| 1. ผู้อำนวยการฝึกอบรมพนักงาน | 1. ผู้จัดการขายเขต 1 |
| 2. ผู้อำนวยการแผนกเงินเดือน | 2. ผู้จัดการขายเขต 2 |
| 3. ผู้อำนวยการรับสมัครและเลือกคนงาน | 3. ผู้จัดการขายเขต 3 |
| 4. ผู้อำนวยการแรงงานสัมพันธ์ | 4. ผู้จัดการขายเขต 4 |

จากแผนภาพการจัดองค์การตามหน้าที่ ได้นำไปใช้ในโครงสร้างขององค์การในระดับที่ 2 ส่วนในระดับที่ 3 กิจกรรมทางการตลาดได้กลายเป็นแผนกรับผิดชอบต่อเขต สำหรับแรงงานสัมพันธ์ได้ปฏิบัติหน้าที่ขึ้นตรงต่อแผนกอุตสาหกรรมสัมพันธ์

หน้าที่แผนกตลาด หน้าที่แผนกโรงงาน หน้าที่แผนกวิศวกรรม หน้าที่แผนกการเงิน และแผนกบุคคลซึ่งเป็นผู้รายงานต่อประธานของบริษัท และในระดับที่ 3 นั้น ผู้อำนวยการแผนกต่าง ๆ และผู้จัดการฝ่ายขายได้รายงานผลงานหรือหน้าที่ต่อรองประธานที่ตนสังกัดอยู่และนอกจากนั้นยังมีองค์การที่จัด โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ที่ผลิต (Design by Product or Product Line) อีกด้วย

ลักษณะของการจัดโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา คือรูปแบบขององค์การที่พัฒนาขึ้น และมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจจะเปลี่ยนสภาพจากการจัดรูปแบบระดับสูงไปยังกลุ่มผลิตสายของการผลิตนี้จัดการโดยนักบริหารที่ทำการรายงานตรงต่อประธานของบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูง ส่วนภาระหน้าที่หรือความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายผลิต

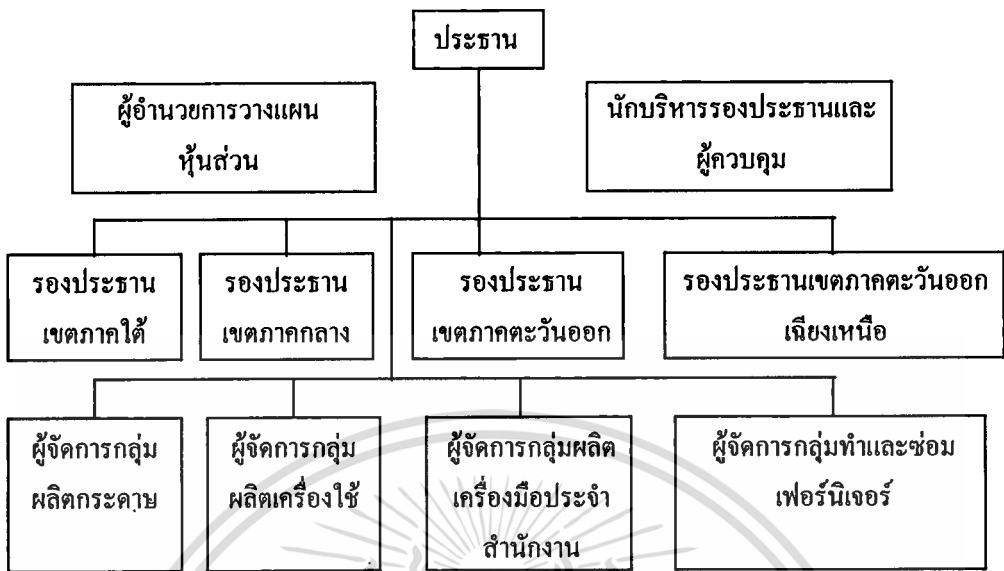
2.13.2 การจัดองค์การตามผลผลิต



การจัดองค์การตามผลผลิตนี้เป็นลักษณะของบริษัทที่จัดขึ้นตามผลผลิต ในระดับของรองประธานส่วนในระดับที่ 3 เป็นแผนกที่ปฏิบัติหน้าที่

นอกจากการการจัดรูปแบบตามผลผลิตแล้ว ยังมีการจัดองค์การตามพื้นที่ (Territorial Design) เมื่อองค์การได้ขยายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ และให้เห็นความสำคัญของฝ่ายภูมิภาคเพราะพลังการขายได้ขยายไปตามท้องที่ภูมิภาคของประเทศ ซึ่งต้องแบ่งองค์การออกเป็นกลุ่มตามแต่ละภูมิภาค แต่ละภูมิภาคนั้นมีผู้จัดการฝ่ายขายประจำอยู่ที่โรงงานการผลิตหรือสถานที่ทำงานที่ได้ขยายไปตามภูมิภาคและทั่วประเทศ ในแต่ละแห่งมีนักบริหารเพื่อทำการแนะนำกิจกรรมของบริษัทในส่วนต่าง ๆ ของภูมิภาคนั้น ๆ การบริหารงานและประสานงานจะต้องทำการติดต่อกับนักบริหารชั้นสูง ของบริษัทที่ประจำอยู่สำนักงานใหญ่

2.13.3 การจัดองค์การตามพื้นที่



การจัดองค์การตามพื้นที่นี้ ทำหน้าที่ปฏิบัติการอยู่ในระดับรองประธานรูปแบบขององค์การฝ่ายผลิตได้ทำหน้าที่ในระดับถัดมา

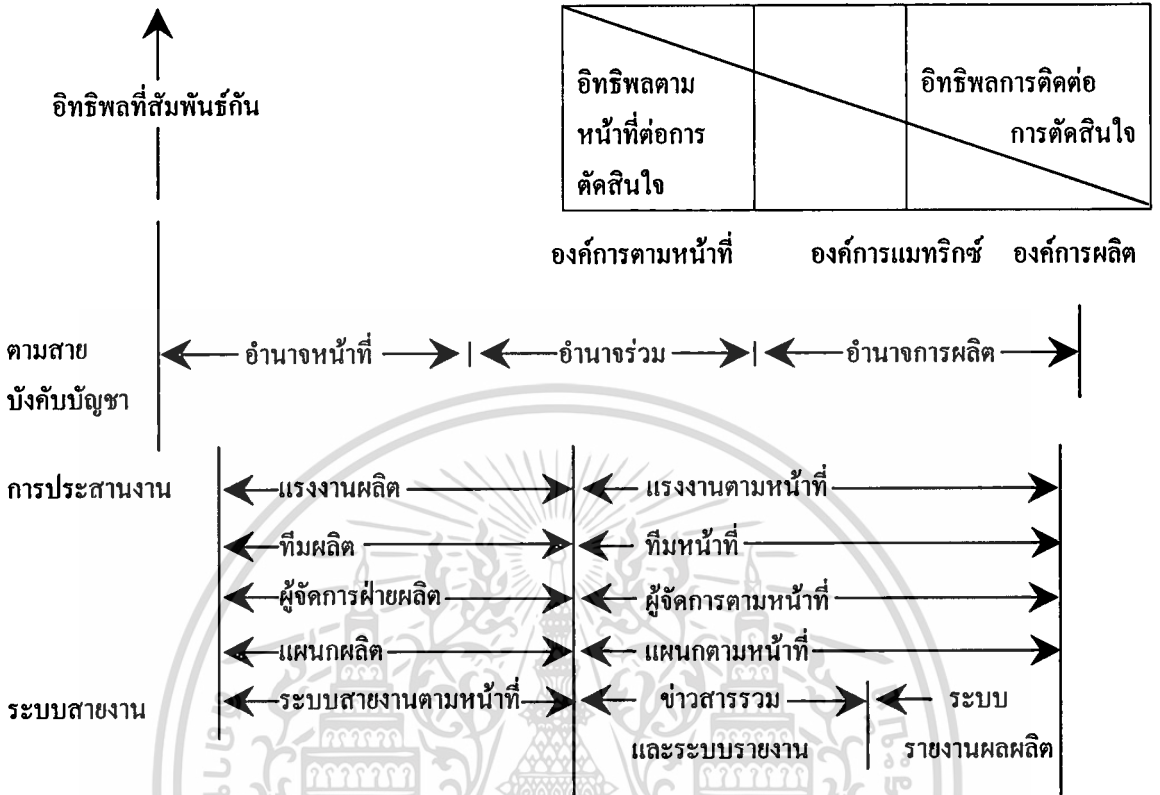
โครงสร้างองค์การซึ่งเป็นวิธิต่างที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการเข้าไปแก้ไขปัญหาในแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันทั้งทางคุณค่า และประชาชนจะต้องจัดองค์การที่เหมาะสม เพราะผู้บริหารนั้นจะต้องบอกกล่าวเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยองค์การจะต้องทำหน้าที่รวบรวมข่าวสารจากสมาชิก จากลูกค้าส่ง จากผู้แข่งขัน จากองค์การของรัฐและจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางให้นักบริหารได้กำหนดนโยบายที่ดี การตั้งวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าไปแก้ไขปัญหาที่ไม่แน่นอน และการบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญที่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ ต้องอาศัยรูปแบบของโครงการแบบตาข่าย หรือเมทริกซ์ (Matrix) หรือองค์การแบบโครงการ

2.13.4 องค์การแบบตาข่ายหรือ Matrix

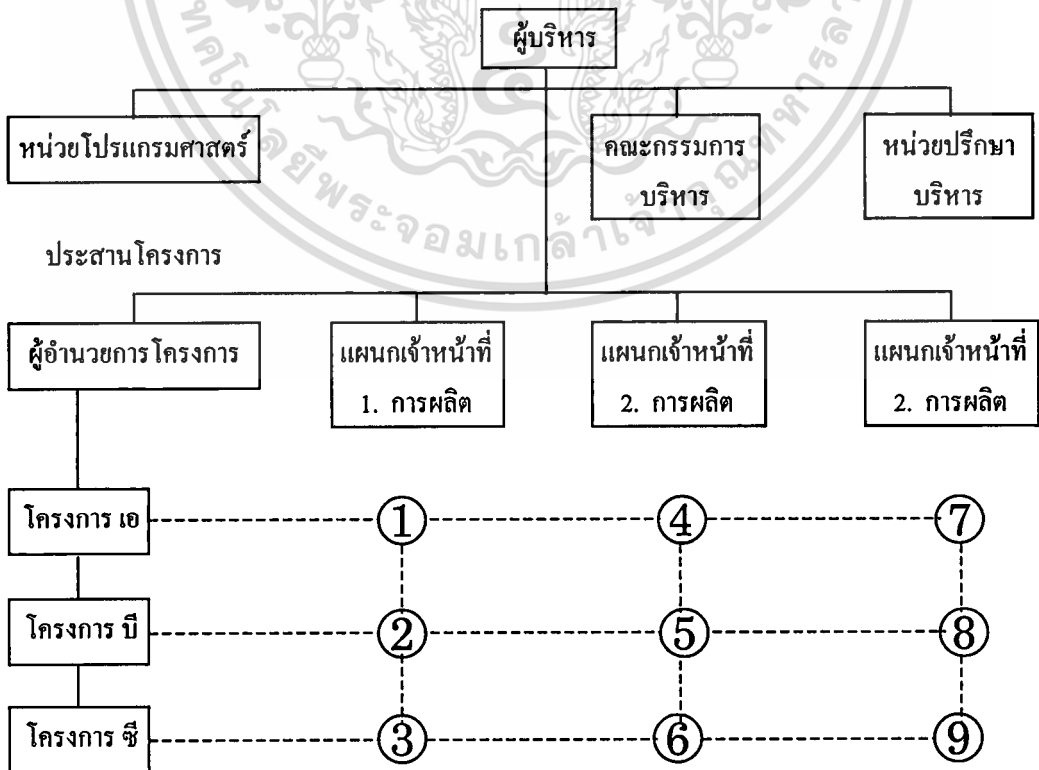
คนงานแต่ละคนจากแผนกต่าง ๆ ถูกกำหนดให้ทำงานอีกกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มโครงการเพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันในระยะเวลาที่กำหนดในโครงการ

วิธีการที่จะเข้าใจความแตกต่างระหว่างองค์การตามหน้าที่ องค์การตามผลผลิตและรูปแบบขององค์การเมทริกซ์ ให้พิจารณาในแผนภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการจัดองค์การเริ่มต้นจากองค์การตามหน้าที่และองค์การตามผลผลิต ในองค์การตามหน้าที่ หัวหน้าของหน้าที่ต่าง ๆ เป็นผู้ตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อแผนกของพวกเขา หน้าที่ของพวกเขาขึ้นอยู่กับตำแหน่งตามสายบังคับบัญชาขององค์การ นโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และการกำหนดหน้าที่ของงาน ส่วนกลไกในการประสานงาน ได้นำไปปฏิบัติโดยผู้จัดการตามหน้าที่ รวมทั้งพนักงานตามหน้าที่ ทีมผู้จัดการและแผนก

2.13.4 การจัดองค์การแบบเมทริกซ์



รูปแบบขององค์การเมทริกซ์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในรูปแบบของเมทริกซ์นี้จะเห็นว่า หน่วยโครงการประกอบด้วยการประสานโครงการที่เป็นตัวแทนกลุ่มผลิต หน่วยโครงการเน้นให้เห็นความสำคัญของการประสานงานของหน่วยตามหน้าที่ และพยายามจัดดุลยภาพระหว่างความต้องการของกลุ่มผลิต และความต้องการของแผนงานตามหน้าที่ หน่วยที่ปรึกษาและบริการซึ่งมีหน้าที่วางแผน จัดงบประมาณ กำหนดเวลาการทำงาน และสนับสนุนกิจกรรมอื่นในบริษัททั้งหมดคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารชั้นสูง และผู้จัดการระดับที่ปรึกษาหน่วยบริการ

Butter ได้กล่าวถึงองค์การเมทริกซ์ว่า ได้พัฒนาอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การอุตสาหกรรมอวกาศ ซึ่งการจัดการองค์การได้จัดตั้งแบบตาข่าย ซึ่งอำนาจภายในแผนกหน้าที่มีลักษณะเป็นแนวตรง (Vertically) แต่อำนาจที่ผ่านไปตามแผนมีลักษณะเป็นแนวนอน (Horizontally) การหมุนเวียนของอำนาจทั้งสองทำให้เกิดองค์การเมทริกซ์

อำนาจตามสายงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโรงงาน มีภาระหน้าที่ต่อความสำเร็จในโครงการที่มอบหมายให้ และกระบวนการปฏิบัติงานจะต้องผ่านไปยังแผนกหน้าที่อีกด้วย โดยเฉพาะผู้จัดการโครงการจะเป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับกิจการทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่มอบหมายให้ งานที่โครงการนั้นจะทำให้สำเร็จได้ จะต้องจัดทีมผู้เชี่ยวชาญตามหน่วยของหน้าที่ในองค์การด้วย

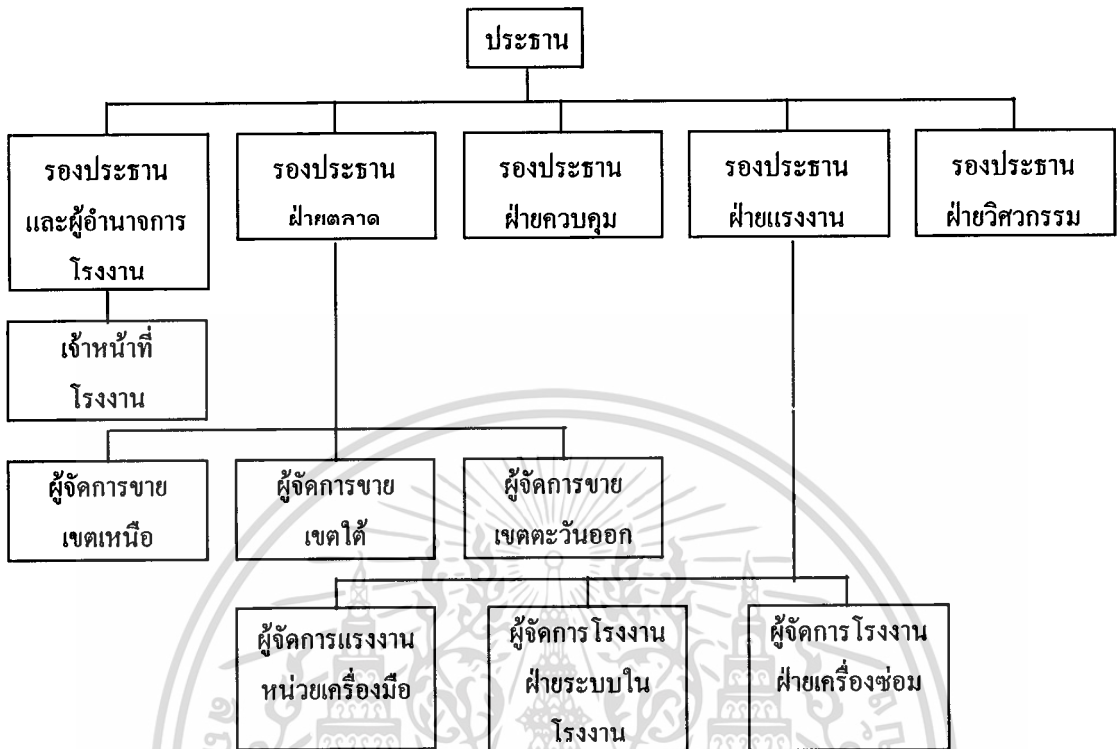
บทบาทของผู้จัดการโครงการในขณะนี้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพ และมาตรฐานของโครงการ เขาทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการในแต่ละแผนกขององค์การหน้าที่โดยปฏิบัติตามหน้าที่ แม้ว่าผู้จัดการหน้าที่จะเกี่ยวข้องอย่างมากต่อความสำเร็จในเป้าหมายในแผนตน

2.13.5 การจัดองค์การแบบไฮบริด (Hybrid Design)

การจัดองค์การแบบนี้ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน แต่เป็นการจัดตามหลักของภูมิศาสตร์ ผลผลิตหน้าที่ และการใช้เมทริกซ์ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

การจัดองค์การแบบนี้ บริษัทจัดหน้าที่สำคัญไว้ในระดับรองประธาน ในระดับที่ 2 การปฏิบัติในโรงงานให้รวมกลุ่มกับการผลิต ส่วนแผนกการขายให้ถูกกำหนดแบ่งไปตามเขตต่าง ๆ ส่วนเจ้าหน้าที่โครงการเป็นสถานที่ทำงานของผู้จัดการโครงการที่ใช้รูปแบบของเมทริกซ์เพื่อประสานโครงการ

2.13.5 การจัดองค์การแบบไฮบริด (Hybrid)



นอกจากการจัดองค์การในรูปแบบดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีการจัดองค์การแบบโครงสร้าง (Project Structure)

2.13.6 การจัดองค์การแบบโครงสร้าง

เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่เน้นความสนใจในการนำเอาความสามารถที่จำเป็น และทรัพยากรขององค์การมากระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมากองค์การอุตสาหกรรมที่ใหญ่โต มีระบบการผลิตที่สลับซับซ้อน เช่น องค์การอวกาศ ซึ่งทีมโครงการได้มารวมเพื่อสร้างกิจการอวกาศและอาวุธ และองค์การนั้นยังมีลักษณะเป็นองค์การตามสายบังคับบัญชา และองค์การที่มีที่ปรึกษาอยู่ โดยทั่วไปแล้ว แผนกหน้าที่ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ส่วนเจ้าหน้าที่โครงการรับผิดชอบต่อโครงการที่สำเร็จ ผู้จัดการโครงการเน้นว่าจะทำอะไรจะทำให้เสร็จเมื่อใด และจะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนเท่าใด ส่วนผู้จัดการฝ่ายหน้าที่เป็นผู้กำหนดว่าใครจะทำงานที่หน่วยไหน และจะทำอะไร อย่างไร

โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะโครงสร้างขององค์การได้แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปใช้ซ้ำ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. องค์กรตามหน้าที่ (Functionalized Structure) ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีอำนาจมากกว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายตามสายบังคับบัญชา
2. องค์กรตามสายบังคับบัญชา (Line Structure) ซึ่งองค์กรนี้ไม่จ้างผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ปรึกษา เพียงแต่ใช้เจ้าหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา
3. โครงสร้างที่ประกอบด้วยสายบังคับบัญชาและที่ปรึกษา (Line and Staff Structure) เพื่อเน้นความก้าวหน้าขององค์กร
4. โครงสร้างแบบกรรมการ (Committee Structure) ประกอบด้วยบุคคลในองค์กรได้ร่วมกันปรึกษาหาหนทางแก้ไขปัญหาขององค์กรและพัฒนาคณะกรรมการนั้นอาจเป็นสายบังคับบัญชา หรือทั้งสายบังคับบัญชาและที่ปรึกษาร่วมกัน
5. โครงสร้างที่เป็นโครงการ (Project Structure) เป็นองค์กรที่รวมผู้มีความสามารถในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายของโครงการซึ่งรูปแบบโครงสร้างเช่นนี้มีอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีระบบการผลิตที่สลับซับซ้อนมาก

ในการจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการ จัดตามหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดโครงสร้างเช่นนี้ เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการประสานงานอย่างมาก ระหว่างแผนกงาน และมีการควบคุม การรวมอำนาจเอาไว้มากเกินไป การติดต่อสื่อสารภายในค่อนข้างช้าและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม เนื่องจากมุมมองที่หลากหลายและการขาดการประสานงานระหว่างแผนกงาน และเมื่อองค์กร โตโยต้ามีการเจริญเติบโตมากขึ้น ความขัดแย้งก็จะเพิ่มมากขึ้นตามความซับซ้อนขององค์กร ตัวอย่างนี้จะเห็นได้จากแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโตโยต้าได้มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรในบางส่วนแต่ไม่ได้หมายความว่ามีการเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ไปเป็นแบบอื่น การเปลี่ยนแปลงที่ว่าคือ การยุบแผนกงานในบางแผนก ความมุ่งหมายของบริษัทในความคล่องตัว การปรับตัว การเรียนรู้จะเป็นข้อกำหนดที่จำเป็นต่อโครงสร้างองค์กรใหม่ เทคโนโลยีข้อมูล การกระจายอำนาจมากขึ้น การให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเน้นในเรื่องของการฝึกอบรม การให้การศึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถแก่พนักงานให้เป็นจุดแข็งขององค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมยานยนต์ คิดค้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ไม่ยอมล้าเวลาต่อสิ่งแวดลอม ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูเท่านั้น ไม่นับผูกพันในนโยบายหรือข้อดำเนินการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปใช้ซ้ำ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.14 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศาสตราจารย์ ดร. กฤษ เพิ่มทันจิตต์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารองค์การ โครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์และบทบาทหน้าที่ พบว่า องค์การที่ได้รับการจัดวางโครงสร้าง หรือจัดวางความสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องและมีการกำหนดการประสานงานกันอย่างมีจิตสำนึกมีการจัดกิจกรรมให้เป็นส่วน (Departmentation / Divisionalization) จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพภายในองค์กร

นพวรรณ ศิริรักษ์ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โครงสร้างองค์การต่อประสิทธิภาพการบริหารของบริษัทรานเสริมธุรกิจ จำกัด พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร

สุวดี ประภาพรณ์ (2528) ได้ทำการศึกษาถึงเรื่อง การจัดโครงสร้างองค์การ พบว่า ในการจัดกลุ่มกิจกรรมเป็น โครงสร้างขององค์การแบบต่างๆกันนั้น ไม่มีการจัดแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะที่จะสามารถใช้ได้อย่างยาวต่อเนื่องกันไปทุกสถานการณ์ แต่ต้องจัดให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไข

ขนิษฐา ประแสง (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการและการปรับตัวขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ยูเนี่ยน พลังสามัคคีธรรม จำกัด โดยศึกษากระบวนการจัดการและกลไกการปรับตัวของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มและนำแนวทางในการแก้ปัญหาในทัศนะของชุมชน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2540) มีแนวคิดว่าให้องค์การได้พัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรไว้ทำงานตามความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยองค์การมีหน้าที่จัดหากลไกเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานและควบคุมบุคลากรให้ทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้กับสังคม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในไทย โดยศึกษาถึงสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การบริหาร การจัดองค์การ พบว่า พนักงานที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

มีความพึงพอใจในงาน สนับสนุนการจ้างงานตลอดชีวิตการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งตามขั้นอาวุโส และการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงาน เพราะนั้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจ

คณฤทัย เดชพรหม (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการลงทุนโดยตรงของญี่ปุ่นในไทยพบว่า โครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นกับการทำงานเป็นทีม โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการ การมีวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรรวมทั้งทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ดีมีคุณภาพสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆที่มีการใช้เทคโนโลยีที่เท่าเทียมกัน

สุนทรี เจริญศีลพุทธคุณ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธนาคารทหารไทยในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่ามีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้ใช้กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งทำให้ ธนาคารทหารไทยปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของการธนาคารไทยและเป็นธนาคารที่ได้รับรองระบบคุณภาพ ISO 9002

บัญญัติ สุรการวิทย์ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการผลิตเพื่อควบคุมคุณภาพในโรงงานผลิตชิ้นส่วน โดยมุ่งเน้นปรับปรุงระบบการผลิตของโรงงาน โดยการจัดโครงสร้างองค์กร การวางแผนและควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ

บทที่ 3

กรณีศึกษา : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

3.1 ประวัติความเป็นมา

ถนนแห่งการเดินทางอันยาวไกลของ “โตโยต้า” ถึงวันนี้นับเป็นเวลากว่า 30 ปี นับตั้งแต่วันแรกที่โตโยต้า ได้เข้ามาในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2500 โดยเป็นสาขาหนึ่งของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด ดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายรถยนต์ในราวปี พ.ศ. 2505 “บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” ก็ได้ถือกำเนิดขึ้นในฐานะผู้ประกอบการ และจัดจำหน่ายรถยนต์ อะไหล่ ตลอดจนบริการหลังการขายและจากจุดนี้ด้วยความตั้งใจจริงของโตโยต้า ทำให้กิจการได้ ผ่านเส้นทางอันยาวนานอย่างต่อเนื่อง

- 2505 - ได้รับบัตรส่งเสริมกิจการประกอบรถยนต์ และรถบรรทุก และในวันที่ 5 ตุลาคม ได้จดทะเบียนเป็น “ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” โดยมีเงินทุนจดทะเบียน 11 ล้านบาท ตั้งอยู่เลขที่ 180 ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพฯ
- 2506 - เปิดโรงงานแห่งที่ 1
- 2518 - เปิดโรงงานแห่งที่ 2
 - เปิดโรงบำบัดน้ำเสียมูลค่า 10 ล้านบาท
- 2520 - เพิ่มทุนจดทะเบียน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จาก 11 ล้านบาท เป็น 130 ล้านบาท
- 2521 - ก่อตั้งบริษัท โตโยต้า ออโต้ บอดี ประเทศไทย จำกัด (TABT) ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เพื่อผลิตแม่พิมพ์ และรับจ้างผลิตอุปกรณ์ส่วนประกอบตัวถังรถยนต์และรถบรรทุก
- 2523 - บริษัทโตโยต้า ประกอบรถยนต์ในไทยครบ 100,000 คัน
- 2530 - ก่อตั้ง บริษัท สยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด (STM) โดยมีทุนจดทะเบียน 150 ล้านบาท ดำเนินกิจการผลิตเครื่องยนต์สำหรับใช้ในประเทศ รวมทั้งการผลิตเพื่อส่งออก

- 2531 - ก่อตั้ง บริษัท ไทย ออโต้ เวคส์ จำกัด (TAW) ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ดำเนินการผลิตและรับจ้างตัดแปลงตัวถังรถยนต์ ในปีนี้บริษัทโตโยต้าฯ ประกอบรถยนต์ในไทยครบ 300,000 คัน
- 2532 - ย้ายที่ตั้งสำนักงานใหญ่จากถนนสุรวงศ์ไปอยู่ที่สำนักงานใหญ่ โตโยต้า คอมเพล็กซ์ สมุทรปราการ
- 2533 - เปิดโรงงานแห่งที่ 3
- 2534 - เปิดศูนย์อะไหล่โตโยต้า ที่มั่นสมัยที่สุดในเอเชีย ณ นิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ด้วยเงินลงทุนทั้งสิ้น 350 ล้านบาท สามารถรองรับอะไหล่ได้นับล้านๆ ชิ้นมากกว่า 85,000 รายการ ด้วยระบบคลังอะไหล่อัตโนมัติ เปิดโรงบำบัดน้ำเสียและโรงพ่นสีแห่งใหม่ ด้วยเงินลงทุนมากกว่า 2,500 ล้านบาท
- 2535 - กำหนดให้เป็นปีแห่งคุณภาพ เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกการปรับปรุงคุณภาพให้แก่พนักงานทุกคน
1. เซ็นสัญญาซื้อที่ดิน 1 ล้าน ตร.ม. หรือ 625 ไร่ มูลค่า 1,000 ล้านบาท ในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ เพื่อใช้เป็นสถานที่สำหรับก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ของโตโยต้า และเพื่อรองรับการขยายตัวทางด้านการผลิตประกอบรถยนต์ได้ถึงคันที่ 5 แสน เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด จาก 130 ล้านบาท เป็น 520 ล้านบาท
 2. จัดตั้งมูลนิธิโตโยต้าประเทศไทย (TOYOTA THAILAND FOUNDATION) ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 30 ล้านบาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนจนครบ 200 ล้านบาท ในอนาคตอันใกล้
 3. เปิดศูนย์รวมแห่งเทคโนโลยียานยนต์ และกิจกรรมสร้างสรรค์จากโตโยต้า (TOYOTA AUTO SALON BANGKOK : TASA)
 4. เถลิงฉลองวาระโตโยต้าครบรอบปีที่ 30
 5. เริ่มใช้หุ่นยนต์พ่นสี (PAINTING ROBOT) เป็นแห่งแรกในประเทศไทย
 6. เริ่มการส่งออกรถสำเร็จรูปสู่ต่างประเทศ
- 2536 - เปิดศูนย์บริการซ่อมตัวถังรถยนต์ และสีรถยนต์โตโยต้าที่ใหญ่ที่สุดในโลก บริษัทโตโยต้า บอดี้ เซอร์วิส จำกัด (TOYOTA BODY SERVICE CO;LTD) และโชว์รูมศรีนครินทร์ ด้วยเงินลงทุนทั้งสิ้น 430 ล้านบาท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการหลังการขาย

- ลงทุน 8,500 ล้านบาท ในการสร้างโรงงานประกอบรถยนต์แห่งใหม่ ในอุตสาหกรรมเคเวซี จังหวัดฉะเชิงเทรา ด้วยกำลังการผลิตเบื้องต้น 50,000 คัน/ปี
- ก่อตั้งบริษัท โตโยต้า ลีสซิ่ง(ประเทศไทย) ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 200 ล้านบาท
- ก่อตั้งบริษัท โตโยต้า ทรานสปอร์ต(ประเทศไทย) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท เพื่อจัดบริการขนส่งรถยนต์ใหม่ โดยรถบรรทุก รถยนต์จากโรงงานไปยังตัวแทนจำหน่าย ความสำเร็จต่างๆตลอดเส้นทางอันยาวไกลนี้ เกิดจากความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์เทคโนโลยีของวงการอุตสาหกรรมยานยนต์รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมร่วมกับคนไทยไปพร้อมๆกัน โตโยต้า จึงโลดแล่น ก้าวไกล จนเป็นผู้นำของวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบัน

2539 - เปิดโรงงานที่นิคมอุตสาหกรรมเคเวซีดี จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ปัจจุบันยังผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เช่น PLASTIC STEERING COLUMN, REAR AXILE BEAM ตลอดจนแม่พิมพ์สำหรับปั๊มตัวถังเพื่อใช้เองและส่งออกจำหน่ายไปยังต่างประเทศ

3.2 ระบบการผลิตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

สำหรับด้านการผลิต ถึงแม้ว่าจะมีการพยากรณ์ล่วงหน้าถึง 5 ปี แล้วก็ตามแต่เมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจ จึงส่งผลทำให้ต้องลดกำลังการผลิตในบางส่วน ดังเช่น จากผลการพยากรณ์ด้านการผลิตคาดว่าตลาดภายในของบริษัท โตโยต้า น่าจะมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 80,000 คัน/ปี ส่วนในปี 2000 และปี 2001 แนวโน้มของเศรษฐกิจจะเริ่มฟื้นตัวขึ้น ยอดการผลิตน่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 100,000 คัน/ปี จะเห็นได้ว่ายังคงเหลือส่วนต่างระหว่างการผลิตสูงสุดกับการผลิตเพื่อตอบสนองตลาดภายในประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก กำลังการผลิตที่เหลือจึงเป็นทั้งภาระและโอกาส ภาระคือค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ค่าใช้จ่ายในค่านุเคราะห์ ค่าสูญเสียโอกาสต่างๆ ตลอดจนภาระหนี้เงินกู้จากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ปัญหาต่างๆเหล่านี้จะต้องเปลี่ยนให้เป็นโอกาสสำหรับการขยายตลาดในต่างประเทศ

เป็นความพร้อมทางด้านเครื่องจักรที่มีกำลังการผลิตเหลือ ตลอดจนบุคลากร เพียงแต่จำเป็นที่จะต้องเร่งบางโครงการให้เร็วขึ้นกว่าเดิม การปรับปรุงเครื่องจักรบางรายการให้สามารถที่จะผลิตตามรุ่นที่ต่างประเทศต้องการ และเร่งโครงการเสริมระบบควบคุมการประกอบรถยนต์ เนื่องจากจำเป็นต้องผลิตรถยนต์หลายรุ่นหลายแบบ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมการประกอบรถยนต์ที่การประกอบต้องคล่องตัวและแบบ

บทเรียนในการเกิดปัญหาถูกนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป เพื่อผลในการให้เกิดความยืดหยุ่นในสายการผลิตมากที่สุด การวางเครื่องจักรให้ flexible ความพร้อมในการตอบรับสถานการณ์ ซึ่งบริษัทโตโยต้าจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม (การผลิตงานด้านวิศวกรรมและการตลาด) ด้านรถยนต์นั้นต้องพิจารณาถึงการต่อสู้ในหลายๆด้านเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในหลายๆสภาวะการตลาด ดังเช่น ระบบการผลิตที่เรียกว่า TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (TPS) ซึ่งจะกล่าวในที่นี้ หลักของ TPS มีอยู่ 3 ประการ คือ

1. Maximize Flow หมายถึง การก่อให้เกิดการไหลวนในทุกจุดของการผลิตให้เป็นไปอย่างคล่องตัวเท่าที่จะทำได้
2. Eliminate Waste หมายถึง การพยายามลดการสิ้นเปลืองในทุกๆด้าน
3. Respect People หมายถึง การให้เกียรติและไว้ใจผู้ร่วมงาน

อันเป็นหลักในการผลิตทางอุตสาหกรรมที่ดูง่ายแต่ยากในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในด้านของการต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่าย การนำหลักการของ TPS มาใช้เช่นในกรณีของการผลิตรถยนต์ จึงต้องมีการเตรียมตัวไปถึงการเตรียมความพร้อมในด้านของวินัยในการผลิตทางอุตสาหกรรมชนิดที่เปลี่ยนทัศนคติใหม่หมด การนำหลักเกณฑ์ทั้งสามข้อข้างต้นมาใช้ในการผลิตรถยนต์ในกรณีนี้จึงเป็นการพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีตเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงโดยไม่ล้าในเรื่องของความยืดหยุ่นคล่องตัว เมื่อถึงคราวจำเป็นอันหมายถึงการเคร่งครัดกับกฎหรือหลักเกณฑ์ทั้งสามข้อนี้จนเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานจนเกิดชะงัก ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการผลิตรถยนต์ในแต่ละประเทศต่างกัน

รูปแบบหนึ่งก็คือว่าเป็นการสูญเสียเปล่าของบริษัทโตโยต้า และเป็นผลเสียที่ร้ายแรงที่สุดคือ การผลิตมากเกินไปเกินความต้องการ (Overproduction) จึงได้พยายามแก้ไขปัญหาด้วยการออกแบบในด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม เพื่อให้งานไหลจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง โดยไม่มีการเพิ่มหรือการลด แบบยอดเขาหรือหุบเขา (Peak or Valleys) โดยจะต้องได้ผลิตภัณฑ์ที่ไปถึงมือลูกค้าในปริมาณที่พอเหมาะที่สุด ซึ่งเมื่อมองไปในสายการผลิตในโรงงานที่อาศัยหลักการเช่นนี้จะเห็นว่าทุกขั้นตอนของสายการผลิต

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนวิชาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับผูกพันไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถไปด้วยกันได้ด้วยดี โดยเฉพาะในด้านของการทำให้การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีงานทำเท่า ๆ กัน ประชญาในการผลิตที่เป็น TPS จึงต้องใช้เวลาที่ค่อนข้างมากในการวางแผนขั้นรายละเอียด รวมทั้งความต้องการในเรื่องของการทำวิจัยการทำงานที่หนัก และการมั่นใจในรายละเอียด ผลที่ได้จากการวางแผนแบบนี้จึงก่อให้เกิดระเบียบในการทำงานโดยเฉพาะในทุกๆ การเคลื่อนไหวนั้นต้องเป็นไปอย่างมีจุดมุ่งหมาย และไม่สูญเปล่าอันจะต่างกับโรงงานอื่นๆ ที่ขาดวินัยอย่างเห็นได้ชัดจาก

- การมีชิ้นส่วนที่ยังไม่เสร็จสมบูรณ์กองทิ้งไว้ในโรงงาน
- สายการผลิตที่เป็น Assemblyline จะมีการหยุดบ่อยๆ เพื่อการปรับแต่งอุปกรณ์เครื่องจักร
- พนักงานทำงานไม่เท่าเทียมกัน

อันจะต่างกับระบบการผลิต เช่น TPS ที่ทุกอย่างจะต้องเป็นไปด้วยกันอย่างมีจังหวะนับตั้งแต่การนับชิ้นส่วนออกมาจากที่เก็บของและนำไปประกอบติดตั้ง รวมทั้งการตรวจสอบคุณภาพและอื่นๆ ที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน ภายในสภาพแวดล้อมที่สะอาดและเป็นระเบียบ

การปฏิบัติตามหลักในการผลิตแบบ TPS ให้ได้อย่างยิ่งยวดต้องการความทุ่มเทในแง่ของกำลังกายและกำลังใจจากผู้ผลิตอย่างมาก โดยเฉพาะในแง่ที่ว่าจะไม่ยอมให้มีการสวมกอดหรือการสำรอกชิ้นส่วนต่าง ๆ อันจะทำให้ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ขายชิ้นส่วน (Supplier) กับพนักงานของโรงงานที่ประกอบหรือผลิตรถยนต์ เพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปตามหมายกำหนดการซึ่งพลาดไม่ได้ การเกิดปัญหาในเรื่องของความล่าช้าเพียงจุดเดียวก็สามารถทำให้งานทุกขั้นตอนชะงักได้

ในเรื่องของการผลิตแบบ TPS นี้ยังต้องอาศัยความยืดหยุ่นเป็นเฉพาะกรณีเข้าช่วยแก้ไขปัญหาสำคัญ เช่นเมื่อต้นปี 1990 ได้มีการเพิ่มสิ่งที่เป็นออโตเมชัน (Automation) เข้าไปในโรงงานมากขึ้นก็ได้ ปรากฏว่ามีปัญหาเกิดมากขึ้นเพราะเครื่องจักรมีราคาแพงและขาดความยืดหยุ่น การแก้ปัญหาในเรื่องการขาดแคลนแรงงานเพื่อผลิตรถ เช่น ในประเทศญี่ปุ่นจึงต้องล้มเลิกการเพิ่มออโตเมชันแล้วหันมาใช้วิธีอื่นแทน เช่น ด้วยการแบ่ง Assemblyline ออกมาเป็นส่วนย่อย ๆ รวมทั้งการยอมให้มีการเก็บสำรอกชิ้นส่วนที่ยังทำไม่เสร็จ ได้นิดหน่อยโดยเก็บไว้ที่ตรงปลายของแต่ละเซ็กเมนต์ (Segment) เพื่อป้องกันการหยุดชะงักในการผลิต การยอมรับความบกพร่องของระบบตลอดจนความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาเช่นนี้ ในกรณีของบริษัทโตโยต้า นี้เป็นการยืดอายุของ TPS ได้อย่างหนึ่งโดยเฉพาะในแง่ของการไปถึงลูกค้าตลอดเวลาในการผลิตรถยนต์ของโตโยต้านี้จึงไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในเชิงพาณิชย์

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มีคุณภาพสูงแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังคงขึ้นอยู่กับระบบด้วยจนสามารถใช้เวลาในการพัฒนาผล
ใหม่ๆเพื่อออกสู่ตลาดภายในเวลาเพียงปีครึ่ง

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีสัมฤทธิ์ผลสูงนี้ จึงไม่ได้อาศัยแค่เพียงความคิดใน
การสร้างสรรค์และเสรีภาพในการคิดออกแบบบรรดให้ล้ำยุคเท่านั้น แต่ยังคงอาศัยวินัยและ
การควบคุมในด้าน

- หมายกำหนดการแล้วเสร็จต่างๆ
- การใช้ทรัพยากร
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์

การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆภายในโตโยต่านั้นย่อมเหมือนบริษัทชั้นนำ
อื่นๆ ที่รักความก้าวหน้าทางการค้าด้วยการมองปัญหาแบบรอบด้านอันนอกเหนือจากเรื่อง
ของการผลิตอุตสาหกรรม เช่น การปฏิรูประบบรถยนตโคโนในเรื่องของการพัฒนาผล
ภัณฑ์ (Product Development) รวมทั้งการปฏิรูประบบองค์กร (Reorganization) เช่น ในเรื่องของการ
กระจายอำนาจในการบริหารงานเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียอันเนื่องมาจากการกุมอำนาจของ
บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลเช่นในระดับผู้จัดการ ตัวอย่างในการปฏิรูปในด้านการ
พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่โตโยต้าพยายามจะให้แตกต่างจากคู่แข่งก็คือ การพัฒนาออกแบบรถยนต์
ที่มีรูปแบบคล้ายๆกัน คราวละหลายๆแบบ โดยทำพร้อมกันหมดเพื่อให้เกิดความประหยัด
ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในงานด้านวิศวกรรม ในแง่ของการทำให้ชิ้นส่วนต่างๆซ้อนกัน
ในรูปของ Tasks overlap อันจะทำให้ทีมงานออกแบบ เช่น Suspension สามารถออกแบบที่
ละหลาย ๆ เวอร์ชัน (Version) เพื่อใช้กับรถหลายๆ โมเดล (Model) ที่คล้ายกันเป็นต้น การทำ
ให้โครงการต่างๆ Overlap กันดังเช่นที่กล่าวมานี้ช่วยให้โตโยต้าสามารถประหยัดได้ถึงร้อย
ละ 50 ที่สำคัญก็คือ การกำหนดนโยบายให้ผู้พัฒนาและผู้ออกแบบรถนำหลักของการทำงาน
ที่เรียบง่ายไปใช้ในทุกระยะของกระบวนการพัฒนารถยนต์

ความเป็นหนึ่งอีกเรื่องของโตโยต้าก็คือ อานุภาพในด้านของผลผลิตที่จัดว่า
น่าพิศรัยศึกษานั้นก็คือ ในช่วงปี 1996-1997 โตโยต้าได้นำรถยนต์ใหม่และที่ปรับปรุง
รูปแบบเสียใหม่ นับเป็นจำนวน 18 แบบออกสู่ตลาดรวมทั้งโคโรลล่าที่มีอยู่หลายเวอร์ชัน
(Version) เพื่อจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่น ยุโรป และสหรัฐฯ ที่น่าสนใจก็คือรถบางแบบ เช่น
Picic และ Corolla spacio สามารถเข้าสู่สายการผลิตได้ภายใน 14 เดือนครึ่ง เมื่อได้รับ
อนุมัติแบบซึ่งก็ถือว่าเป็นสถิติอันหนึ่ง ในอดีตเมื่อ 4 ปีที่แล้วมานี้โตโยต้าสามารถออกสู่
ตลาดได้มากกว่า เมื่อก่อนถึง 2 เท่า โดยใช้งบประมาณเพิ่มเพียงร้อยละ 20 อันเป็นการปรับ
ปรุงรถหน้าที้นำทิ้ง นอกจากการเร่งรัดเพื่อนำรถแบบใหม่ออกสู่ตลาดแล้ว โตโยต้ายังให้
ความสนใจอย่างมากกับการนำเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดมาใช้ในการออกแบบรถโดยเฉพาะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เครื่องยนต์ของรถที่เป็น Hybrid Engine ซึ่งเรียกว่า Prius ขับเคลื่อนด้วยกำลังงานที่ได้จากมอเตอร์ (ซึ่งอาศัยแบตเตอรี่) และเครื่องยนต์เบนซิน ขนาด 1.5 ลิตร โดยสิ้นเปลืองเชื้อเพลิง 65 ไมล์ต่อแกลลอน และปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์มาน้อยกว่ารถชนิดอื่นๆ ราวครึ่งหนึ่ง

ในแง่ของการออกแบบวิศวกรรมนั้น โตโยต้าเองก็ยังคงต้องการคงความเป็นเจ้าตลาด เช่น บริษัทชั้นนำอื่นดังเช่น เครื่องยนต์ขนาด 120 แรงม้าของรถโคโรลล่ารุ่น ปี 1998 จะใช้ชิ้นส่วนต่างๆ น้อยกว่ารุ่นก่อนถึงร้อยละ 25 ทำให้เบาขึ้นร้อยละ 10 และกินน้ำมันน้อยกว่าเก่าถึงร้อยละ 10 รวมทั้งเป็นรถที่มีราคาถูกลง ก้าวต่อไปของโตโยต้าในด้านการออกแบบเครื่องยนต์สำหรับรถก็คือ การค้นหาเครื่องยนต์รุ่นใหม่ที่จะมาแทนเครื่องยนต์สันดาปภายในที่ใช้เบนซิน สำหรับในศตวรรษที่ 21 โดยในขณะนี้ก็ได้กำลังทำการพัฒนาเทคโนโลยีในด้าน Fuel Cell อยู่เพื่อนำมาใช้กับรถในปี ค.ศ. 2005 การทำงานของเซลล์เชื้อเพลิงนี้จะใช้กระแสไฟฟ้าโดยอาศัยปฏิกิริยาเคมีที่รวมไฮโดรเจนและออกซิเจนเข้าด้วยกัน โดยจะไม่ปล่อยสารพิษออกสู่อากาศแต่อย่างใด อันเป็นเวลาเดียวกันกับที่ Mercedes ได้แถลงว่าจะพัฒนารถที่ใช้เชื้อเพลิงให้เป็นรูปเป็นร่างภายในเวลา 8 ปี ซึ่งทางโตโยต้าเองก็พยายามจะตาม Mercedes ให้ทันในเรื่องนี้

สำหรับในแง่ของนโยบายในการผลิตรถยนต์นั้นจะไม่มีผู้ผลิตรายใดที่ทำขึ้นส่วนทุกชิ้นด้วยตนเองอันเป็นความจริงที่โตโยต้าได้นำมาใช้มากกว่าผู้ผลิตรายอื่น ๆ นั่นก็คือบริษัทโตโยต้าจะทำการผลิตชิ้นส่วนของรถของตนเพียงร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับกรณีของ GM ที่ผลิตชิ้นส่วนเองถึง ร้อยละ 65 ในเรื่องของชิ้นส่วนต่าง ๆ นั้นบริษัทโตโยต้าได้ให้ Supplier เข้ามามีส่วนสำคัญใน TPS รวมทั้งการที่บริษัทโตโยต้าเข้าไปร่วมลงกับบรรดา Supplier เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์แม้กระทั่งกับระบบ Just-In-Time ที่รู้จักกันดีก็มีโตโยต้าเป็นผู้บุกเบิกจนได้กระจายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่สำคัญก็คือการที่โตโยต้าพยายามที่จะสร้างและเพิ่มพูนความสัมพันธ์อันลึกซึ้งกับบรรดา Supplier เข้ามามีส่วนในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานของโตโยต้าในขณะที่การผลิตรถยนต์โดยไม่ปิดบังความรู้ เพราะจะได้ตระหนักดีว่ารถที่ผลิตออกมาจะดีหรือไม่ดี จะขึ้นอยู่กับการให้ความร่วมมือของบรรดา Supplier เป็นสำคัญ รวมทั้งการที่บริษัทโตโยต้าและ Supplier จะมีโอกาสเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานของกันและกันอีกด้วย ความลุ่มลึกในการบริหารงานของผู้ผลิตรายโตโยต้ายังมีความเห็นต่อไปอีกในแง่ของ Supplier ว่าที่ตั้งของบรรดา Supplier ของบริษัทโตโยต้าจะห่างจากโรงงานประกอบบรรดา 59 ไมล์โดยเฉลี่ยซึ่งสามารถนำส่วนต่างๆ ของรถมามอบให้บริษัทโตโยต้าได้วันละ 8 ครั้ง อันตรงกันข้ามกับบรรดา Supplier GM ที่อยู่ห่างจากโรงงานประกอบบรรดา 427 ไมล์โดยเฉลี่ย และอาจส่งชิ้นส่วนให้ได้ไม่เกินวันละ 2 ครั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับผูกพันไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปใช้ซ้ำ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นต้น อันทำให้บริษัทโตโยต้าสามารถเก็บชิ้นส่วนในรูปของสินค้าคงคลัง (Inventories) คิดเป็นหนึ่งในสี่ของ GM ในการบริหารของบริษัทโตโยต้าได้ครอบคลุม การมีทัศนคติที่ติดต่อ บริษัทอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานในการผลิต โดยจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจและ สัมพันธภาพอันดีระหว่างโตโยต้ากับบริษัทต่าง ๆ ที่เข้าร่วมงานในการผลิตรถยนต์แบบใด แบบหนึ่ง

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ / สิ่งที่จะช่วยให้การผลิตง่ายและเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันองค์กรที่ใหญ่และมีความซับซ้อนยากที่จะทำการควบคุม เทคโนโลยีจึงสามารถเป็นตัวกำหนดค่าประเมินการไหลของวัตถุดิบในองค์กรได้ ขอบเขต/ขนาดของงาน 1 ชิ้นขึ้นอยู่กับการไหลของงาน จำนวนผลผลิตใหม่ ๆ ที่ออกมา จะต้องทำการออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างไรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับขบวนการผลิต โดยอย่างแรกต้องทำการตรวจสอบว่าเทคโนโลยีมีอิทธิพล/ส่งผลกระทบต่อ การออกแบบและโครงสร้างขององค์กรอย่างไร ขั้นต่อไปทำการตรวจสอบความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยีแต่ละแผนกและดูว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบอย่างไรต่อการออกแบบและการจัดการองค์กรในแต่ละหน่วย ขั้นที่ 3 ต้องทำการสำรวจการติดต่อในแต่ละส่วนงานว่ามีการไหลของข้อมูล-วัตถุดิบในแต่ละแผนกว่ามีผลกระทบต่อโครงสร้างอย่างไร สุดท้ายคือ ทำการตรวจสอบว่าเทคโนโลยีในการใช้ฐานข้อมูลของคอมพิวเตอร์มีผลกระทบต่อ การออกแบบองค์กรในด้านการบริหารและการจัดการองค์กรอย่างไร

3.3 เทคโนโลยีในการผลิตกับความสัมพันธ์ที่มีต่อการจัดองค์กร

ในการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีและการออกแบบองค์กรได้ เริ่มต้นโดยโจน วูดเวิร์ด (Joan Woodward) นักวิจัยชาวอังกฤษ โดยเธอได้ศึกษาถึงกระบวนการผลิต ครัวบริษัท ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์ของเธอสามารถแยกประเภทของเทคโนโลยีได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Unit Production Technology) การผลิตตามคำสั่งซื้อจะถูกใช้เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกผลิตเป็นจำนวนน้อย เป็นคำสั่งซื้อที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้า
2. เทคโนโลยีการผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass Production Technology) การผลิตเช่นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์ถูกผลิตเป็นจำนวนมากภายใต้

สายงานประกอบด้วยการทำงานชิ้นส่วนเข้าด้วยกันเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น ที่
โรงงานผลิตรถยนต์

3. เทคโนโลยีกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process Technology)
วัตถุดิบจะถูกแปรสภาพเป็นผลิตภัณฑ์ด้วยลำดับของกระบวนการทาง
เครื่องจักรหรือเคมี เช่น โรงงานกลั่นน้ำมัน โรงงานเคมี

ที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์การที่มีการใช้เทคโนโลยี
การผลิตเป็นจำนวนมาก (Mass Production Technology) และเป็นองค์การที่อยู่ในสภาพ
แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพราะมีลักษณะของความคล่องตัวและไม่คล่องตัวอยู่ในองค์การ
เดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ฝ่ายการเงิน และฝ่ายควบคุมคุณภาพเอา
ไว้ และในขณะที่เดียวกันก็สามารถมีการกระจายอำนาจไว้ที่ฝ่ายขายและฝ่ายผลิต

คุณลักษณะของโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีจะสามารถนำมาพิจารณาได้ดังนี้
ว่า ความเป็นทางการและการรวมอำนาจจะสูงภายใต้เทคโนโลยีเป็นจำนวนมากและตกต่ำ
ภายใต้เทคโนโลยีของกระบวนการต่อเนื่อง เครื่องจักรเพื่อการผลิตที่เป็นมาตรฐานจำนวน
มากจะต้องมีการรวมอำนาจการตัดสินใจ และกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่าง
ดี ขนาดของการควบคุมของผู้บริหารระดับต้นจะกว้างที่สุดภายใต้เทคโนโลยีการผลิตจำนวน
มาก

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องออกแบบองค์การให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี โดยทั่วไป
การศึกษาพบว่าเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อระดับของความเป็นทางการและการกระจายอำนาจ
ขนาดของการควบคุม จำนวนระดับผู้บริหาร และองค์ประกอบอย่างอื่นของโครงสร้างองค์
การ เช่น พบว่าองค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตจำนวนมากที่บรรลุความสำเร็จจะมีโครงสร้าง
ที่เป็นแบบเครื่องจักร บริษัทเหล่านี้จะมีขนาดของการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงสูงกว่าค่า
เฉลี่ยของบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีแบบการผลิตตามคำสั่งซื้อและการผลิตแบบกระบวนการต่อ
เนื่องมาก นอกจากนี้แล้วความเป็นทางการและการรวมอำนาจก็มีมากเช่นกัน

3.4 ปัญหาด้านการตลาดของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากสถิติการวิจัยพบว่า ตลาดรถรวมทั่วโลกของบริษัท โตโยต้า ๆ มีประมาณ
4,559,515 คัน โดยเป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคล 3,689,914 คัน รถบรรทุกและรถบัสอีก
869,601 คัน ภาพรวมตลาดของโตโยต้าทั่วโลกมีการเจริญเติบโตขึ้นอีก 9.9% คาดว่ายอด

ขายรถของโตโยต้าทั่วโลกประมาณ 3,372.9 พันล้านบาท แนวโน้มตลาดทั่วโลกจะโตขึ้นเรื่อยๆตั้งแต่ปี 1995 เป็นต้นมา คาดว่าบริษัทโตโยต้า ฯ จะผลิตรถยนต์ในปี 2000 ได้ประมาณ 1,520,000 คัน (ไม่รวมในญี่ปุ่น)

ดังนั้นบริษัทโตโยต้า ฯ จึงมีโอกาที่จะสามารถเข้าไปแข่งขันหรือเข้าไปเสริมตลาดได้ในบางจุด ความเป็นไปได้จุดแรกก็คือ กลุ่ม OCEANIA ซึ่งได้แก่ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ ตลาดในปี 1997 โตขึ้นกว่าเดิม 73.9% คิดเป็นจำนวน 147,828 คัน ความต้องการรถของประเทศนี้กว่า 50% คือรถบรรทุก โดยเฉพาะรถ HILUX แบบต่างๆ ดังนั้น โอกาสของรถ HILUX ในการส่งออกหลักจะอยู่ที่ประเทศออสเตรเลีย รองลงมาได้แก่ประเทศ ญี่ปุ่น ยุโรป และประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยศักยภาพของการประกอบที่ได้รับความนิยมให้เป็นอันดับที่ 1 ของรถ HILUX ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่รถ HILUX จากประเทศไทยจะไปเสริมตลาดในต่างประเทศได้ ดังนั้นรถ HILUX จะเป็นแกนนำสำคัญสำหรับการส่งออกของบริษัท โตโยต้า ฯ ซึ่งการวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับแผนการตลาดของบริษัท ฯ

ความเป็นไปได้รองลงมา คือ รถยนต์ SOLUNA ซึ่งจะเป็นรถยนต์ราคาถูกเข้ามาทดแทนโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา พิจารณาจากความต้องการใช้รถ SOLUNA มีความเหมาะสมในการทำตลาดในย่านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปริมาณการขายประมาณ 295,859 คัน ภาพรวมตลาดรถยนต์ยานยนต์ประมาณ 6.2 % สำหรับรถยนต์อื่นประเทศอื่นจะมีการผลิตอยู่แล้ว โอกาสทำตลาดจึงค่อนข้างยาก เช่น COROLLA / CORONA

ต่อมาคือ โอกาสของชิ้นส่วนรถยนต์บางชนิดที่บริษัท ฯ มีกำลังการผลิตและมีความสามารถที่จะผลิตตอบสนองกับประเทศในกลุ่มเอเชียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนออสเตรเลีย ด้วยคุณภาพและราคาที่ถูกลงกว่า บริษัทโตโยต้า ฯ จึงมีความเป็นไปได้สูงสำหรับการส่งออกทั้งรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อเป็นรายได้เสริมในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และเป็นโอกาสสำหรับการขยายฐานการผลิตในอนาคต อย่างไรก็ตามการสนับสนุนจากบริษัทโตโยต้า ฯ ประเทศญี่ปุ่นก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากในเรื่องการจัดสรรปันส่วนการขยายรถและชิ้นส่วนในตลาดโลก

3.5 แนวทางการจัดการแก้ไขปัญหาด้านการตลาด

การส่งออกของโตโยต้าจึงเป็นทางออกที่จะเป็นการช่วยทำให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นไปด้วยดี โดยมีศักยภาพที่จะทำได้ดังต่อไปนี้

1. รถยนต์ประกอบสำเร็จรูป CBU(Completely Built Up) ได้แก่

HILUX

SOLUNA

2. ชิ้นส่วนรถยนต์ ได้แก่

ตัวถังรถยนต์ (Pressed Parts)

แกนพวงมาลัย (Steering Column)

แกนช่วงล่าง (Rear Axle Beam)

เครื่องกรองไอเสีย (Catalytic Converter)

ชิ้นส่วนพลาสติก (Plastic Parts)

3. แม่พิมพ์ตัวถังรถยนต์ (DIE)

ซึ่งขณะนี้ความพร้อมหรือศักยภาพ มีอยู่แล้ว ประเด็นที่จะต้องพิจารณาต่อไปก็คือ ความเป็นไปได้ทางด้านการตลาด ความต้องการของตลาดในโลกโดยเฉพาะในส่วนของบริษัท โตโยต้า ฯ

3.5.1 แนวความคิดทางการตลาด

ธุรกิจปัจจุบันตระหนักดีว่า การตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของธุรกิจ การตลาดเป็นวิถีใหม่ของความคิดทางธุรกิจเรียกว่า แนวความคิดทางการตลาด แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการ คือ ลูกค้าคือหัวใจสำคัญ กำไรพอสมควร และประสานมวลกิจกรรมการตลาด 3 สิ่งนี้เองที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ

1. ลูกค้าคือหัวใจสำคัญ การวางแผนการตลาดตลอดจนปฏิบัติการทุกอย่าง เช่น การผลิต เป็นต้น ควรขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer oriented) และควรตระหนักอยู่เสมอว่าผู้บริโภคคือ พระราชา ลูกค้าคือพระเจ้า

2. ได้กำไรการขายเอาค่าอะไรเป็นจุดหมายปลายทางของบริษัทโดยยึดหลักว่า "ขายได้หลายๆวัน ดีกว่าขายวันเดียว"

3. ประมวลกิจกรรมการตลาด ธุรกิจจะต้องประสานมวลกิจกรรมการตลาดเข้าด้วยกัน สอดคล้องสัมพันธ์กัน

พิจารณาให้ละเอียดแล้วจะทำให้ทราบว่า แนวความคิดทางการตลาดก็คือปรัชญาของธุรกิจซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าก็คือ ความอยู่รอดของบริษัท หากจะกล่าวให้เข้าใจอย่างชัดเจนก็คือว่าธุรกิจจะต้องมุ่งสนองความต้องการของลูกค้า โดยแสวงหากำไรจากความพึงพอใจของลูกค้านั่นเองดังนั้น ธุรกิจจึงต้องทำกิจกรรมทุกอย่างเพื่อค้นหาว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วสร้างความพึงพอใจบนความต้องการนั้น หากธุรกิจต้องการผลกำไรในระยะยาวนานต่อไป

3.5.2 วิธีการค้นหาความต้องการของลูกค้า

วิธีการที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากความพึงพอใจของลูกค้า หรือวิธีการค้นหาความต้องการของลูกค้าสามารถกระทำได้โดยลำดับขั้นตอนอย่างกว้างๆ ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า
2. จัดหาหรือผลิตสินค้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ความต้องการดังที่กล่าวมาแล้ว

3.5.3 ความมุ่งหมายของแนวความคิดทางการตลาด

ความมุ่งหมายของแนวความคิดทางการตลาดก็คือ เพื่อตอบย้ำความสนใจของผู้จัดการด้านการตลาดให้ความสนใจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกระดับ โดยยึดลูกค้าเป็นสำคัญมากกว่าที่จะเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์ หรือการคิดหาวิธีที่จะดึงดูดลูกค้าให้สนใจ แต่ผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของบริษัท ฯ โดยยึดการขายเป็นหลัก

เพราะฉะนั้นแล้ว การตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพจึงเริ่มต้นด้วยการตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า แล้วจึงดำเนินการเมื่อได้คิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นในสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถรู้ถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตได้

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งจึงจำเป็นต้องทำให้โครงสร้างแบนลง ระดับการบริหารภายในองค์กรได้ยกเลิกไปเพื่อที่จะลดต้นทุนและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยทั่วไปองค์กรแบบแบนจะทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากการติดต่อสื่อสารไม่จำเป็นต้องผ่านระดับการบริหารตามสายบังคับบัญชา ความรวดเร็วจะเปิดโอกาสให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ องค์กรแบบแบนจะลดต้นทุนของการบริหารจากเอกสารที่น้อยลงและความต้องการผู้บริหารระดับกลางที่น้อยลงอีกด้วยซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับโตโยต้า แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดข้อเสียคือ ขนาดของการควบคุมจะกว้างจนทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเข้าไปสัมผัสส่วนตัวกับงานทุกอย่างของผู้ได้บังคับบัญชาหลายคนได้หากงานมีความซับซ้อนและต้องการวางแผนและการประสานงานอย่างมาก

งานสำคัญของฝ่ายการตลาดตามแนวความคิดทางการตลาดมิใช่การจัดแจงลูกค้าให้กระทำตามความสนใจของบริษัท แต่บริษัทควรหาวิธีปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ว่าสิ่งใดที่ควรจะเหมาะสมกับความสนใจของลูกค้า

3.5.4 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์(Product Life Cycle-PLC)

แนวความคิดในเรื่องของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์นี้เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติการเจริญเติบโตของยอดขาย และกำไรของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

1. **ขั้นแนะนำ (Introduction stage)** เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์ออกใหม่ถูกนำออกมาวางตลาดในช่วงแรก ยอดขายจึงเพิ่มช้า ค่าใช้จ่ายในการผลิต การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการแนะนำผลิตภัณฑ์จึงสูง ทำให้กำไรต่ำหรืออาจขาดทุน

2. **ขั้นเจริญเติบโต (Growth stage)** เป็นขั้นที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะมีผู้ยอมรับสินค้าในช่วงแรก ทำให้ลูกค้าระดับกลางส่วนใหญ่เริ่มซื้อตาม เนื่องจากโอกาสทางการผลิตขนาดใหญ่และผลกำไร โดยคู่แข่งจะนำสินค้าลักษณะใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นการขยายตลาดให้กว้างมากขึ้น นำไปสู่การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ อาจคงที่ หรือสูงขึ้นเล็กน้อย เพราะมีการเสนอขายมากขึ้น กำไรเพิ่มขึ้นเพราะยอดขายเพิ่มขึ้นและต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยลดลง

3. **ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity stage)** เป็นขั้นที่อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายเริ่มลดลงและเข้าสู่จุดอิ่มตัว ในขั้นนี้จะมีอายุยาวกว่าขั้นอื่น และเป็นขั้นที่ทำหายความ

สามารถของนักการตลาด ขั้นนี้มีการแข่งขันมากขึ้น ทำให้เกิดการลดราคามากขึ้น รวมทั้ง การโฆษณาเพิ่มขึ้น ขั้นนี้จะมีคู่แข่งมากที่สุด

ทางเลือกสำหรับการแข่งขันในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ที่มี 3 ประการคือ

1. กำไรจากปริมาณการจำหน่ายสูง
2. การลดต้นทุนให้ต่ำ
3. การใช้กลยุทธ์การตลาดส่วนเล็กเพื่อแสวงหากำไรสูงจากการตั้งราคาสูง

4. **ขั้นตกต่ำ (Decline stage)** เป็นขั้นที่ยอดขายและกำไรของสินค้าลดลงเพราะ ความนิยมในสินค้าลดลงโดยยอดขายอาจลดลงช้าๆ หรือลดอย่างรวดเร็ว โดยสาเหตุเพราะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รสนิยมของผู้บริโภค ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทั้ง ภายในและต่างประเทศที่เปลี่ยนไป ทำให้มีการตัดราคามากขึ้น และกำไรลดลง

ซึ่งจากการศึกษากรณีศึกษาของบริษัท โตโยต้า (มอเตอร์) ประเทศไทย จำกัด พบว่าวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ตกอยู่ในช่วงที่ 4 ทางบริษัท ฯ ได้วางแนวทางกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- การปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์โดยได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องยนต์ให้ มากขึ้น รวมทั้งเสริมทางด้านความปลอดภัยดังจะเห็นได้จาก การมี โครงสร้างนิรภัยที่เรียก ว่า GOA

- การปรับปรุงการส่งเสริมการตลาดโดยมีการมุ่งเน้นที่การบริการหลังการ ขายมากขึ้น ซึ่งจะให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ให้การบริการ แก่ลูกค้า

กลยุทธ์เหล่านี้เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นที่บริษัท ฯ ใช้เพื่อแก้ไขสถานการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้น ในความเป็นจริงแล้วบริษัท ฯ ไม่เพียงแต่วางแนวทางการแก้ไขในด้านการ ตลาดเพียงอย่างเดียวแต่บริษัท ฯ ได้มีการจัดปรับปรุงในเรื่องของด้านการผลิต การจัดองค์ การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

ขั้นตอนต่างๆ ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์นี้สามารถนำมาพิจารณาพร้อมกับวงจรชีวิต องค์การซึ่งจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการออกแบบองค์การที่แตกต่างกัน เมื่อบริษัทได้ดำเนินการไปตามแผน

ขั้นตอนของวงจรชีวิตองค์การ โดยทั่วไปเมื่อบริษัทได้ผ่านพ้นจากขั้นตอนหนึ่งไป สู่ขั้นตอนต่อไปพวกเขาจะกลายเป็นใหญ่ขึ้น การกระจายอำนาจมากขึ้น และเป็นเครื่องจักร มากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน การทุ่มเทความสนใจกับการวางแผนและการเพิ่ม สายงานที่ปรึกษามากขึ้นอีกด้วย ซึ่งหากผู้บริหารมีความเข้าใจในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์แล้ว

ย่อมเป็นผลดีต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและต่อการปรับตัวของวงจรชีวิตองค์กร
ให้ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากในการดำเนินการต่อไป

3.6 การจัดองค์การของโตโยต้า

ธุรกิจจะต้องดำเนินอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ใน
ทำนองเดียวกัน ลักษณะโครงสร้างขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและ
เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ถ้าหากวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานของ
องค์กรเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นของการปรับและปรุงแต่งระบบย่อยต่างๆของบริษัท
และการจัดความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยเหล่านี้จะต้องตามมา จากเหตุผลดังกล่าวนี้เองจึง
เป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องศึกษา ตรวจสอบ และปรับปรุง โครงสร้างองค์
การให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ในขณะที่ผู้บริหารกำลังจัดทำองค์การตามลักษณะส่วนประกอบสำคัญดังกล่าว
โครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องครอบคลุมถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

1. แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและแผนงานต่างๆ (Objective & Plans)
2. แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบริหารงานต่างๆขององค์กร
3. แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายใน (Environment) ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ทุกคน

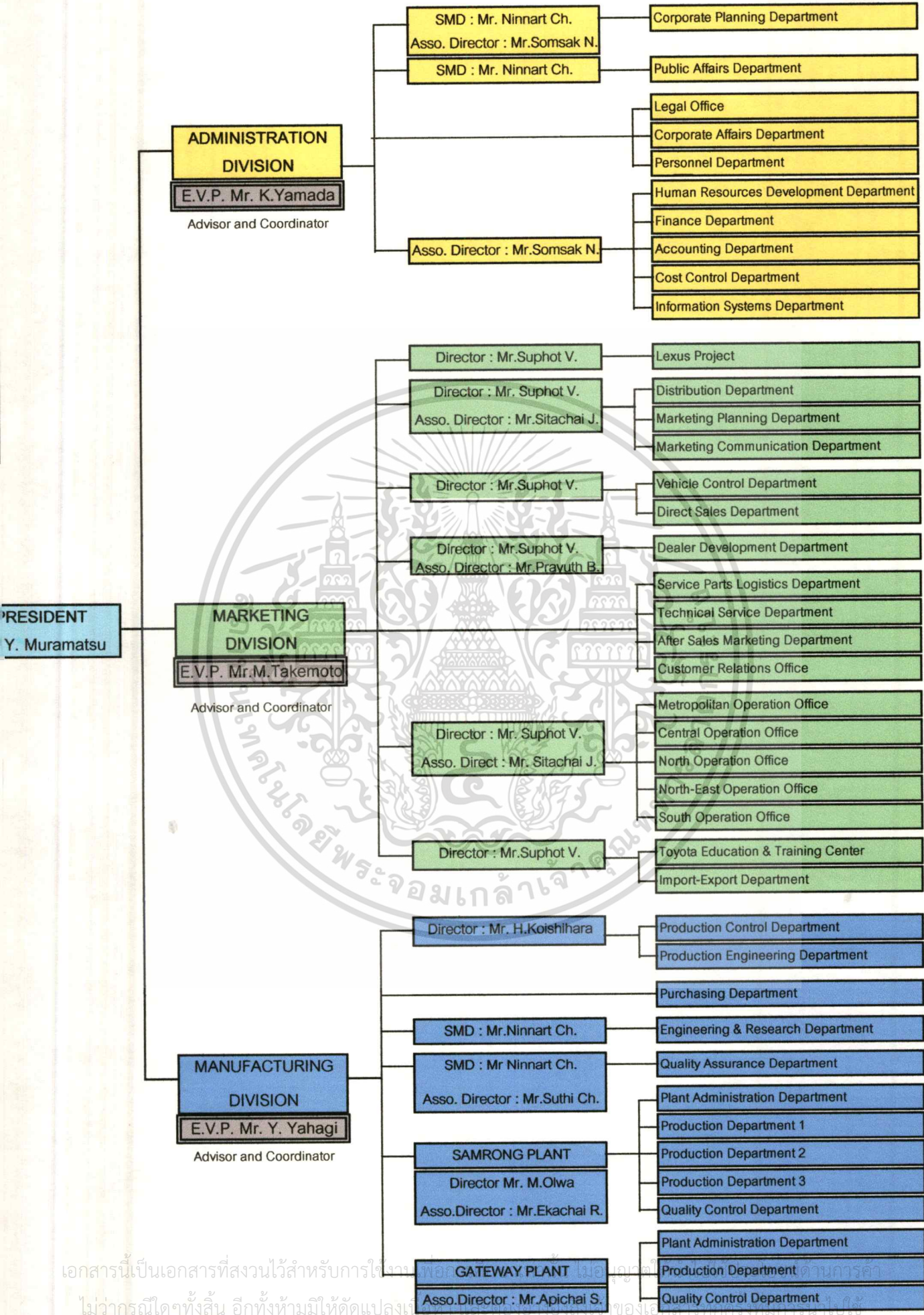
ในองค์กรมีส่วนร่วมช่วยในความสำเร็จของกลุ่มและตนเองอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด
เหมาะสมสำหรับให้คนซึ่งมีความรู้ความสามารถต่างๆเข้ามาร่วมอยู่และร่วมกันทำงานได้
องค์การที่จัดขึ้นจะต้องไม่กลายเป็นข้อจำกัดหรือขีดค้นความสามารถของบุคคลต่างๆเหล่านี้
ในทางตรงกันข้ามจะต้องเหมาะสมสำหรับผู้ที่มาอยู่กับตัวบุคคลนั่นเอง

จากกรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถ
เปรียบเทียบให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของการจัดองค์การก่อนและหลังวิกฤต
เศรษฐกิจได้ดังนี้

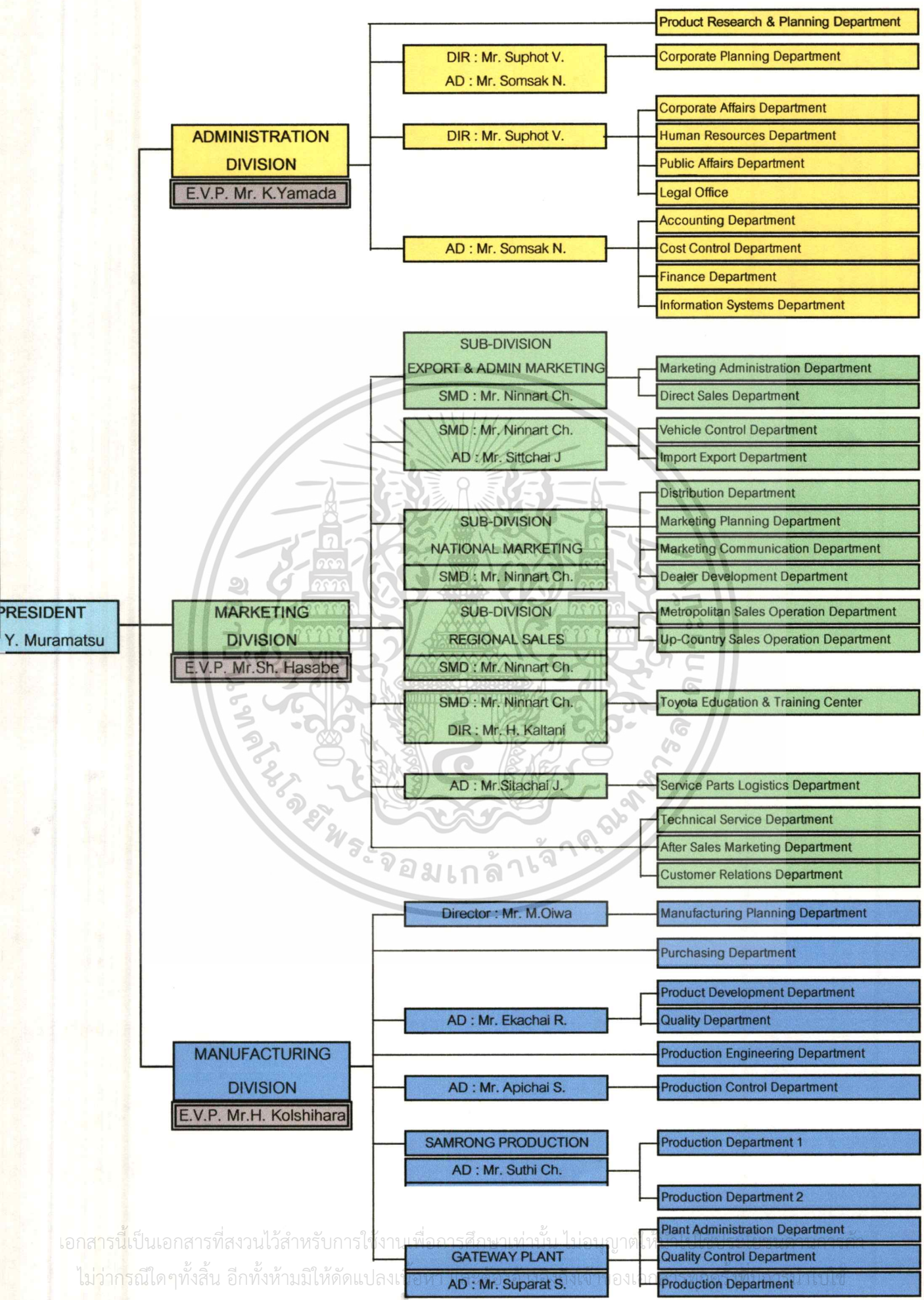
3.6.1 ความเปลี่ยนแปลงของการจัดองค์การก่อนและหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

ลักษณะองค์การ	ก่อน	หลัง
ความเป็นผู้นำ	ผู้นำไม่ไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยสนับสนุนความพยายาม และไม่ค่อยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ผู้บริหารไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น และกระตุ้นการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น
การจูงใจ	ผู้บริหารระดับสูงจะรู้สึกผิดหวังต่อการบรรลุเป้าหมาย จูงใจด้วยการ ชมเชย	พนักงานในองค์การจะรู้สึกชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย จูงใจบุคคลด้วยการให้รางวัลและการมีส่วนร่วม
ความผูกพันระหว่างกัน	ระหว่างแผนงานมีความผูกพันกัน น้อยมาก	ระหว่างแผนงานมีความผูกพันกัน มากขึ้น
การกำหนดเป้าหมาย	เป้าหมายถูกมอบหมายโดยผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย
ขนาดการควบคุม	ค่อนข้างแคบ	กว้างขึ้น
การสื่อสาร	ติดต่อจากบนลงล่าง ดังนั้นผู้บริหาร จะรับรู้ปัญหาน้อย	ติดต่อจากบนลงล่างและจากล่างขึ้น บน และตามแนวนอน ผู้บริหารรับรู้ ปัญหามากขึ้น
การตัดสินใจ	การตัดสินใจจะถูกรวมอำนาจ ที่ระดับ สูง	การตัดสินใจจะถูกกระจายอำนาจมาก ขึ้น
การควบคุมผลงาน	การควบคุมมุ่งที่ผลงานกลุ่ม	การควบคุมมุ่งที่ผลงานบุคคลมากขึ้น
การฝึกอบรม	ฝึกอบรมในสายงานที่รับผิดชอบอยู่	ส่งเสริมให้เรียนรู้งานส่วนอื่นด้วย
การถ่ายทอดเทคโนโลยี	เป็นลักษณะ Know – how เน้นความรู้ แบบ Non-documented technology	เสริมความรู้ส่วนที่เป็น Documented-technology
การบริหารความคิดสร้างสรรค์	คิดค้นวิจัยเพื่อให้เกิดผลกำไร	คิดค้นให้มีการใช้วัตถุดิบน้อยลงแต่ คงคุณภาพไว้และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
นวัตกรรม	มุ่งเน้นวิจัยเพื่อผลกำไรในผลิตภัณฑ์	มุ่งเน้นวิจัยผลิตภัณฑ์ที่ตรงความ ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ภายในเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่
 ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงแก้ไขข้อมูลใดๆของเอกสารนี้โดยเด็ดขาด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการดำเนินงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้
 ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงแก้ไขหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

จากโครงสร้างองค์การ สิ่งเปลี่ยนแปลงจากการปรับโครงสร้างองค์การในบางส่วน สามารถสรุปได้ดังนี้

ฝ่าย	แผนงานที่หายไป	แผนงานที่เพิ่มขึ้น
ฝ่ายบริหาร สรุป	แผนก -Human Development -Personnel Department การรวมแผนงานเข้าด้วยกันเป็นแผนก Human Resources ผลที่เกิดขึ้นคือ เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร และได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และลดข้อขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งความซับซ้อนในระหว่างการทำงานได้ดีกว่าเดิม	แผนก –Human Resources Department
ฝ่ายการตลาด สรุป	แผนก - Central Operation Office - North Operation - North-east Operation -South Operation -จากการคิดค้นวิจัยพัฒนาโครงสร้างนิรภัย GOA ที่จะทำให้โครงเสาหน้ารถไม่ยุบตัวลงเมื่อเกิดการชนที่ 60 km./hr ซึ่งเป็นจุดแข็งที่อยู่เหนือคู่แข่ง ส่งผลทำให้ยอดขายทางการตลาดสูงขึ้นกว่าเดิม -การรวมแผนกศูนย์ปฏิบัติการของทุกภาคในประเทศไทยรวมเป็น Up-Country Sales เป็นการรวมอำนาจเพื่อให้ได้ความเป็นมาตรฐาน	แผนก Up - Country Sales Operation Sub – Division Export & Administration Marketing Sub-Division National Marketing Sub Regional Sales

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฝ่าย	แผนงานที่หายไป	แผนงานที่เพิ่มขึ้น
<p>ฝ่ายผลิต</p> <p>สรุป</p>	<p>Engineering & Research</p> <p>Quality Assurance</p> <p>Production Department 3</p> <p>-จากการผลิตที่ลดลง ทำให้ต้องลดกำลังการผลิต โรงงานผลิตแห่งที่ 3 (สมุทรปราการ) จึงจำเป็นต้องปิดตัวลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายบางส่วนออกไป</p> <p>-การคิดค้นวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์มุ่งเน้นไปที่คุณภาพของสินค้ามากกว่าผลกำไร จึงได้ยุบแผนก Engineering & Research และเกิดเป็นแผนก Product Development และ ยุบแผนก Quality Assurance เป็นแผนก Quality ขึ้น</p>	<p>Product Development</p> <p>Quality Department</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6.3 บทสัมภาษณ์ เรื่อง “การบริหารจัดการองค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร”

3.6.3.1 ฝ่ายผลิต

ถึงแม้จะมีการพยากรณ์ล่วงหน้ามา 5 ปี แต่เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจจึงส่งผลกระทบต่อให้ยอดการผลิตลดลง ทำให้ต้องลดกำลังการผลิตลงในบางส่วน แต่ในบางโครงการยังคงดำเนินการต่อไป ซึ่งจากการที่กำลังการผลิตลดลง โตโยต้าจึงต้องมีการจัดโครงสร้างใหม่ในบางส่วนเพื่อให้เกิดความกระชับ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในองค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การผลิตในแบบเดิมของ โตโยต้ามีปัญหาในเรื่องของการผลิตที่มากเกินไป ทำให้เกิดการใช้วัสดุและชิ้นส่วนที่สิ้นเปลือง เพิ่มปริมาณกล่อง บรรจุกัมภ์ เพิ่มการขนย้าย ทำให้ลีดไทม์ยาวนานขึ้น และสาเหตุที่ทำให้เกิดการเพิ่มกำลังการผลิต ความคิดที่ว่า การหยุดไลน์การผลิตจะเป็นโทษแต่เมื่อมีการจัดการองค์การให้เป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อลดความผิดพลาดของกำลังการผลิต และการพยายามลดการสิ้นเปลืองในทุกๆด้าน

2. การผลิตของ โตโยต้ามีการคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพเดี่ยวในแต่ละหน่วย ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็คือ การคำนึงถึงการเพิ่มประสิทธิภาพรวมทั้งหมด

3. การผลิตของ โตโยต้ามีการใช้ Automation ซึ่งก่อเกิดปัญหา โดยไม่ทราบสาเหตุซึ่งต่อมามีการเปลี่ยนแปลงไปใช้เป็น Autonomation ซึ่งก่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพผลมากกว่า หลักการแบบเดิมที่เคยยึดถือ

ความแตกต่างของ Automation และ Autonomation

Automation	Autonomation
เมื่อสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นต้องมีคนกดสวิตช์ให้หยุด มิฉะนั้นเครื่องจะยังคงเดินต่อไป	เมื่อพบสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น เครื่องจักรจะตัดสินใจหยุดด้วยตัวมันเอง
ถึงจะเกิดของเสียก็จะรู้ช้า ความเสียหายของเครื่อง Mold และ Jig เกิดได้ง่าย	ไม่เกิดของเสีย ป้องกันของเสียหายของเครื่อง Mold และ Jig ได้
ประหยัดพลังงาน	ประหยัดแรงงาน

3.6.3.2 ฝ่ายการตลาด

อุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยที่ถือว่าแข็งแกร่งในหมู่อุตสาหกรรมที่มีอยู่ก็ไม้อาจด้านทานต่อสภาพภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้ ส่งผลให้ตลาดรวมมีอัตราเติบโตลดลงถึง 38% ส่วนแบ่งตลาดรถยนต์นั่งที่โตโยต้าครองได้อยู่ 36.8 % เติบโตร้อยละ 13.1 วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นโตโยต้าได้นำเอาปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นมาเปลี่ยนเป็นโอกาสสำหรับการขยายตลาดในต่างประเทศเนื่องจากจะเห็นได้ว่าการคาดการณ์ตลาดภายในของโตโยต้าในปี 1998 และ 1999 จะอยู่ที่ 80,000 คัน/ปี ส่วนในปี 2000 และ ปี 2001 แนวโน้มของเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวขึ้น ยอดการผลิตน่าจะเพิ่มเป็น 100,000 คัน/ปี จะเห็นได้ว่ายังคงเหลือส่วนต่างระหว่างกำลังการผลิตสูงสุดกับการผลิตเพื่อตอบสนองตลาดภายในประเทศอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งในการนี้ โตโยต้าจำเป็นต้องมีการปรับแผนการตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรในบางส่วนที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. โตโยต้าได้วิเคราะห์ที่จะเสริมตลาดในกลุ่มประเทศ OCEANIA ซึ่งได้แก่ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์ ความต้องการรถของประเทศในกลุ่มนี้กว่า 50% คือรถบรรทุกโดยเฉพาะรถ HILUX แบบต่างๆ โครงสร้างโตโยต้า มีแผนการผลิตเพื่อเร่งการส่งออกอยู่แล้ว แต่นั่นก็เป็นแผนตามสภาพเดิมก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับแผนการผลิตให้เร็วขึ้นเพื่อให้ได้การผลิตที่เร็วกว่ากำหนดและในการผลิตครั้งนี้จะเป็นครั้งแรกที่จะผลิตรถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปใช้ซ้ำ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

HILUX ขับเคลื่อน 4 ล้อ ขึ้นในประเทศไทย สำหรับตลาดภายในและต่างประเทศ ดังนั้นโครงสร้างนี้จำเป็นต้องทุ่มเทพยายามต่างๆเพื่อเร่งโครงการให้เร็วกว่าปกติ เพราะรถ HILUX นั้นจะเป็นหัวใจสำคัญรายได้และการส่งออกของโตโยต้า

2. ตลาดรถยนต์ในประเทศสิงคโปร์และบรูไนในความต้องการในรถยนต์ SOLUNA สูงเนื่องจากเป็นรถยนต์ที่มีคุณภาพในราคาประหยัด ซึ่งในส่วนนี้ของโตโยต้าจำเป็นต้องทำการปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพทัดเทียมกับรถยุโรป เพื่อขยายฐานการผลิตในอนาคต ซึ่งในการวางแผนการตลาดเดิมคือ รถ COROLLA หรือ CORONA แต่เป็นรถรุ่นที่ประเทศอื่นมีการผลิตอยู่แล้วโอกาสทำตลาดจึงค่อนข้างยาก

3. เครื่องจักรที่มีผลิตเหลือหากไม่ได้ใช้งานจะทำให้เสื่อมสมรรถภาพในการผลิตในที่สุดจึงได้มีการวางแผนจะส่งชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อตอบสนองต่อรถยนต์ที่ส่งออกต่างประเทศ เป็นชิ้นส่วนอะไหล่ที่ใช้ซ่อมบำรุงและชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ ดังนี้

- เป้าหมายเดิมวางไว้ว่า จะทำการติดตั้งสายการผลิตแกนพวงมาลัย เพื่อตอบสนองรถ KIJANG , รถ COROLLA และรถ HILUX ในแผนใหม่ที่วางไว้เป็นการเร่งการผลิตให้ส่งออกได้เร็วขึ้นกว่ากำหนดการเดิม
- แผนงานผลิตชิ้นส่วนพลาสติก แผนเดิมต้องการตอบสนองกับรถยนต์ที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ ความสามารถในการผลิตเดิมจะผลิตชิ้นส่วนขนาดใหญ่ เช่น BUMPER CONSOLE เป็นต้น แต่ต่อมาเมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตส่งผลให้แผนการตลาดถูกเปลี่ยนเป็นโอกาสในการส่งออก คือ รถ HILUX และรถ COROLLA ต้องใช้ชิ้นส่วนดังกล่าวด้วยเช่นกัน จึงมีการผลิต BUMPER และ CONSOLE เพื่อส่งออกด้วยเช่นกัน
- แผนงานผลิตแม่พิมพ์สำหรับตัวถังรถยนต์ (DIE) เดิม โตโยต้าต้องพึ่งพาผู้ผลิตชิ้นส่วนจากภายในและต่างประเทศ ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงโดยทำการผลิตแม่พิมพ์เองและเน้นตลาดในการส่งออกโดยเฉพาะ เนื่องจากว่ากำลังการผลิตจะเหลือเพื่อตอบสนองโรงงานโตโยต้าในต่างประเทศ โดยเฉพาะแม่พิมพ์ที่จะนำขึ้นนั้นเป็นแม่พิมพ์สำหรับการปั๊มตัวถังที่มีชิ้นส่วนในระดับกลาง

4. แต่เดิมโตโยต้าไม่มีการเน้นในเรื่องประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการตลาด

แต่เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ มีการปรับกล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธ์ศาสตร์การตลาดใหม่ เน้นการโฆษณาที่ดึงดูดใจลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ และราคาที่แตกต่างกัน เน้นการส่งเสริมการขาย

3.6.3.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์การ

จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้โตโยต้าต้องทำการปรับโครงสร้างองค์การในบางส่วน เพื่อลดการซ้ำซ้อน ลำดับชั้นบังคับบัญชา ความเป็นทางการ กว้างขวาง ที่ก่อให้เกิดความล่าช้าความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน และเพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นในแต่ละแผนก ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีการลดสายบังคับบัญชาลงจากโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารในองค์การของแต่ละแผนก
2. เดิมโตโยต้ามีการใช้การรวมอำนาจมากกว่ากระจายอำนาจ ต่อมาได้มีการกระจายอำนาจในส่วนของการผลิตและการขาย แต่ในขณะเดียวกัน การรวมอำนาจก็ยังถูกนำมาใช้ในการบริหารงานในฝ่ายการเงินและการควบคุมคุณภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะในส่วนของกรให้อำนาจการตัดสินใจไม่สามารถทำได้ในทุกแผนก
3. จำนวนพนักงานที่เกินความต้องการถูกนำไปช่วยงานในส่วนของ Dealer และบางส่วนถูกส่งไปฝึกอบรมให้เกิดทักษะ ความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนที่โตโยต้าทำการวิจัยและพัฒนาขึ้นมาใหม่ บางส่วนถูกส่งไปต่างประเทศเช่นมาเลเซีย และญี่ปุ่น เพื่อทำงานในโรงงานและฝึกอบรม
4. ค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นที่ว่าการทำงานตลอดชีพ (Life-time Employment) ถูกปรับเปลี่ยนเป็นการพิจารณาคนที่ผลงานมากขึ้น เพราะคนที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะนำพาให้องค์การอยู่รอดได้ในปัจจุบันนี้
5. การทำงานล่วงเวลาถูกบังคับมาตรฐานให้ลดลงเหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานเนื่องจาก รายได้ถูกลดลง ทำให้พนักงานบางส่วนลาออกไปทำงานที่อื่นเพราะสูญเสียรายได้ประจำ
6. สวัสดิการต่างๆที่เคยให้แก่พนักงานถูกเปลี่ยนแปลง เช่น ค่าดูแลรักษาพยาบาลถูกเปลี่ยนเป็นการประกันสุขภาพ โบนัสที่เคยให้ก็ถูกงด การขึ้นเงินเดือนยังมีอยู่เป็นอัตราที่ต่ำลง ชุดพนักงานที่เคยให้ปีละ 2 ชุดลดลงเหลือ 1 ชุด/ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม ห้ามนำไปดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ถึงแม้จะมีการลดเวลาทำงานลงแต่การให้เงินเดือนยังคงเป็นไปตามปกติ แต่ก็ยังทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกหมดคุณค่าเพราะไม่ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเท่าที่ควร

8. การเลื่อนตำแหน่งในแบบเดิมพิจารณาจากระบบอาวุโสและอายุงาน แต่ในปัจจุบันใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ในการวัดเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความสามารถและศักยภาพในการทำงานมากขึ้น

3.6.3.4 ฝ่ายจัดซื้อ

จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและการอ่อนตัวของเงินเยน ส่งผลกระทบให้นักลงทุนชาวญี่ปุ่นชะลอการลงทุนในประเทศไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่เป็น Supportion Industry เช่น ชิ้นส่วน อะไหล่ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ รวมทั้งชิ้นส่วนรถยนต์ซึ่งอุตสาหกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้นับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้ประเทศไทยค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้ผลิตที่เป็น OEM (Original Equipment Material) จึงต้องหาวิธีการจัดซื้อชิ้นส่วนและวัตถุดิบภายในประเทศให้ได้มากที่สุด เพื่อเป็นการลดต้นทุนวัตถุดิบจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามผู้ซื้อที่เป็น OEM ต่างก็ต้องการชิ้นส่วนและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ถ้าหาก Supplier ภายในประเทศสามารถผลิตสินค้าได้ตามที่เงื่อนไขที่ OEM ต้องการจะช่วยให้เราสามารถสงวนเงินตราต่างประเทศไว้ได้ และอาจก้าวหน้าต่อไปถึงขั้นที่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อีกด้วย

ปัญหาที่เกิดขึ้น โตโยต้าจึงได้หาแนวทางที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อ Supplier รวมไปถึงการช่วยเหลือปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต เพราะถ้าผลผลิตดี ต้นทุนอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้สินค้ามีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจต่อลูกค้า

โตโยต้ามีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้รับช่วงการผลิตร่วมกับ Supplier โดยมีวิธีการค้นหาดังนี้

□ **วิธีการจัดหา Supplier** ซึ่งโตโยต้าใช้วิธีนี้เรียกว่า Recruitment Program มีอยู่ 4 วิธี คือ

1. New Product Exhibition คือ การจัดแสดงผลภัณฑ์ในงานแสดงสินค้าที่เกี่ยวข้อง เช่น งาน Intermach ที่จัดทำขึ้นประจำปี โดยการสร้างส่วนต่างๆ ให้ Supplier เห็นว่ามีความต้องการซื้อสินค้าในลักษณะเช่นใด
2. Global Design Competitions จัดให้มีการแข่งขันการออกแบบ ซึ่งวิธีนี้ยังไม่เคยเกิดขึ้นในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมใหญ่ๆ หลายประเทศ เช่น อเมริกา เยอรมัน ญี่ปุ่น
3. One on One meeting คือการนัดพบฝ่ายจัดซื้อ เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมมาก โดย Supplier ต้องทำ Profile ไปให้ แนะนำถึงความสามารถ
4. Industry Surveys ทำการสำรวจอยู่เสมอว่าโลกอุตสาหกรรมพัฒนาไปถึงขั้นใดแล้วเพราะทุกวันนี้โลกเปลี่ยนไป กระแสการซื้อก็ย่อมเปลี่ยนไปด้วย

□ **วิธีการสร้างชิ้นส่วนเพื่อขบวนการผลิต** มีรูปแบบคือ

1. In House คือ การสร้างชิ้นส่วนต่างๆขึ้นเอง
2. Backward คือการย้อนกลับหรือถอยหลังกลับไป เช่น เคยซื้อชิ้นส่วนจากโรงปั๊ม ก็สร้างโรงปั๊มขึ้นเอง ถอยหลังกลับไปอีกขั้นเมื่อโรงปั๊มต้องใช้เหล็กก็ทำการสร้างโรงงานรีดเหล็ก ถอยหลังกลับไปอีก คือการสร้างโรงงานถลุงเหล็ก ลักษณะแบบนี้คือการ Backward ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการทำธุรกิจแบบ Forward คือการเดินหน้าต่อไปเรื่อยๆ เช่น โตโยต้าเป็นผู้ผลิตรถยนต์เมื่อผลิตแล้วต้องให้เอเจนต์เป็นผู้จำหน่าย ถ้าต้องการขายเอง ในการขายต้องมีไฟแนนซ์ก็ตั้งไฟแนนซ์ขึ้นมา หรืออาจจะไปถึงขั้นการจัดตั้งธนาคาร หรือทำธุรกิจการประกันภัยขึ้นมาอีก

3. Joint Venture คือการแสวงหาผู้ร่วมลงทุน เป็นยุทธวิธีที่นิยมใช้กันมาก

□ **วิธีการพัฒนา Supplier** หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งโตโยต้าจะใช้หลักการที่เรียกว่า Reinforcement Program คือการเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้น มี 2 วิธีคือ

1. ตั้งระบบการสนับสนุน เพื่อพัฒนา Supplier ซึ่งโตโยต้าจะให้การสนับสนุน Supplier ทั้งการเงิน และเทคโนโลยีเพราะยึดถือหลักที่ว่า ถ้าสามารถ

สอน Supplier ให้ผลิตเป็นหรือทำเป็นหรือทำเป็นตามรูปแบบที่ต้องการ จะช่วยให้มีชิ้นส่วนเพื่อการผลิตที่ต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาก็คือ การลงทุนอย่างหนึ่งที่ไม่ได้เป็นค่าใช้จ่าย

2. ระบบ Target Value หรือ ค่าเป้าหมาย ซึ่งโตโยต้าจะสร้างครรชนีตัวหนึ่งเข้ามาเป็นตัววัดเรียกว่า CIM (Cost Index Manufacturing) โดยหาจาก

$$\text{CIM} = \frac{\text{ราคาในประเทศ}}{\text{ราคาต่างประเทศ}}$$

ถ้า CIM < 1 ของในประเทศถูกกว่า

ถ้า CIM > 1 ของในประเทศราคาแพงกว่า

□ ข้อเสนอแนะสำหรับ Supplier

ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็น OEM คือ Supplier ต้องสามารถให้ QCDEM ได้ แต่จะอย่างไรนั้นมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

Q (Quality) คุณภาพ คือ ต้องมีระบบการป้องกันคุณภาพ ว่าสามารถป้องกันของเสียได้เท่าไร ต้องมีการจกบันทึกเป็นสถิติไว้เพื่อให้ OEM เกิดความมั่นใจเรื่อยมากขึ้น ซึ่งสำหรับบริษัทโตโยต้าแล้วไม่นิยมการตรวจสอบชิ้นส่วนตามสเปกที่ระบุให้ เพราะถือว่าการตรวจสอบไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างใด ซึ่งหน้าที่ของ Supplier คือจะต้องหา วิธีการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย เพราะโตโยต้าจะใช้วิธีการที่เรียกว่าเครื่องป้องกันโง่ (Fool Prove) คือถ้าเกิดความเสียจะประกอบเข้าไม่ได้ ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบ

C (Cost) ต้นทุน โดยยึดหลัก Low Price to Low Cost คือ ราคาต่ำด้วยต้นทุนที่ต่ำ การลดราคาจะเกิดจาก OEM กำหนด ดังนั้นกระบวนการผลิตจะต้องมีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ OEM ได้ เช่นที่โตโยต้า จะผลิตรถยนต์วันละ 400 คันก็ต้องทำชิ้นส่วนให้ได้วันละ 400 เช่นกัน

E (Engineering) เทคโนโลยีการผลิตต้องเป็นเทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สามารถสนองความต้องการของ OEM ได้รวดเร็วทันเวลาและไม่ล้ำสมัย ที่สำคัญต้องใช้เทคโนโลยีที่สามารถทำให้ต้นทุนของ OEM ต่ำลงได้ด้วย

M (Management) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด พัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ

หลักการติดต่อกันหาของโตโยต้า

1. Supplier เข้ามาติดต่อเองหรือ โตโยต้าออกทำการสำรวจ
2. ติดต่อบริษัทให้ Supplier เข้ามาพบเพื่อเสนอ Profile ว่าสามารถทำอะไรได้บ้าง
3. เข้าไปหา Supplier ที่โรงงานเพื่อดูกระบวนการผลิต
4. วิเคราะห์ แล้วคัดเลือก Supplier ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ
5. ให้ข้อมูล คุณสมบัติสินค้า ตลอดจนวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต

3.7 สภาพแวดล้อมและโครงสร้าง

สภาพแวดล้อมหมายถึง ปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการเจริญเติบโตระยะยาวของบริษัท

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากเท่าไร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงการคาดคะเนอนาคตมากขึ้นเท่านั้น โดยสภาพแวดล้อมบริษัทจะอยู่คงที่หรือเปลี่ยนแปลงได้อุตสาหกรรม เช่นรถยนต์และรถไฟจะอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่คงที่ อุตสาหกรรมอื่น เช่น สายการบิน จะอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

□ สภาพแวดล้อมที่อยู่คงที่ (Stable Environment)

สภาพแวดล้อมที่อยู่คงที่ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทน้อย โดยจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. ผลักดันที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาก
2. การพัฒนาเทคโนโลยีมีน้อย
3. กลุ่มของกลุ่มแข่งขันลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะอยู่คงที่
4. นโยบายของรัฐไม่มีการเปลี่ยนแปลง

□ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Changing Environment)

สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะไม่สามารถคาดคะเนได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลาด หรือรัฐบาลจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตาม อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผลลัพธ์จะเปลี่ยนแปลงหรือวิวัฒนาการขึ้นมาเสมอ
2. การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่ทำให้กระบวนการหรืออุปกรณ์ล้ำสมัย
3. กลุ่มของคู่แข่งกัน ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4. นโยบายของรัฐบาลจะไม่แน่นอน บริษัทที่ดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะถูกกดดันให้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของพวกเขาเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เมื่อเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลง บริษัทที่ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีจะต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ปฏิรูปอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล รถจักรยานยนต์ ไมโครเวฟ และการสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ด้วย

□ โครงสร้างแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure)

โครงสร้างลักษณะนี้จะค่อนข้างสูง การตัดสินใจจะถูกรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจจะเป็นจากบนลงล่าง บุคคลระดับล่างเพียงแต่ทำตามคำสั่งที่ผ่านลงมาผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างแบบเครื่องจักรเช่นนี้จะมีการกำหนดเป็นมาตรฐานที่สูง และใช้กฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง เพื่อที่จะควบคุมการดำเนินงานของบุคคล จะมีการแบ่งงานกันทำและถูกมอบหมายหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ที่โดยด้ามมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้แบนลงเพื่อลดการรวมอำนาจ กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงทำให้องค์กรโดยด้ามจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

จากการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมควรจะมีความสอดคล้องกันกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น โดยพบว่าองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่อยู่คงที่โดยใช้โครงสร้างแบบเครื่องจักรจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากที่สุด

□ โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure)

โครงสร้างลักษณะนี้จะค่อนข้างแบนและการตัดสินใจจะถูกกระจายอำนาจไปยังบุคคลที่สัมผัสกับการดำเนินงานมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้นตามแนวนอนระหว่างบุคคลภายในหน้าที่ที่แตกต่างกันแทนที่จะเป็นแนวตั้งจากผู้บริหารระดับสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชา ภายในโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตการปรับตัวร่วมกันแทนการกำหนดเป็นมาตรฐานจะกลายเป็นวิธีการพื้นฐานของการประสานงาน

3.8 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยมีมุมมองที่กว้าง พิจารณาโดยส่วนรวม การตัดสินใจที่สำคัญจะเกี่ยวพันกันดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่างานจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากน้อยเพียงใด แม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญหลายอย่าง คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ ระดับความเชี่ยวชาญ
2. ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าอำนาจหน้าที่จะถูกจัดสรรไปทั่วทั้งองค์การมากน้อยเพียงใดงานทุกอย่างจะมีสิทธิของการตัดสินใจของระดับภายในขอบเขตที่กำหนดไว้
3. ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่างานจะถูกรวมกลุ่มเข้าด้วยกันบนพื้นฐานของอะไร
4. ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมที่รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการตัดสินใจนี้จะเกี่ยวพันกันกับขนาดของการควบคุม

3.9 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

วัฒนธรรมองค์การและโครงสร้างองค์การจะเป็น 2 สิ่งที่ต้องสอดคล้องกันเสมอ เพราะวัฒนธรรมจะสร้างความคาดหวังและบรรทัดฐานที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ถ้าปราศจากการเรียนรู้คุณค่าของวัฒนธรรมแล้ว องค์การจะเป็นแค่เพียงการรวมกันที่ไร้ความหมายของแผนภูมิฐานและบุคคลเท่านั้น

วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบทางบวกต่อการดำเนินการขององค์การ และจะช่วยให้บุคคลสามารถพิจารณาได้ว่าการกระทำอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากขึ้น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะทำให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างแผนงานภายในองค์การที่จะนำไปสู่ความร่วมมือมากขึ้นและความขัดแย้งน้อยลงภายในองค์การและเนื่องจากบริษัท โตโยต้า เป็นบริษัทข้ามชาติจากญี่ปุ่น จึงมีลักษณะการบริหารงาน การสืบสานวัฒนธรรม และค่านิยมของญี่ปุ่นมาใช้ในการดำเนินงาน คือ

3.9.1 การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)

การจ้างงานตลอดชีพไม่ได้เป็นสิ่งที่กำหนดไว้เป็นกฎระเบียบแต่เป็นการปฏิบัติโดยทั่วไป ซึ่งจัดเป็นลักษณะที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น คือ

- พนักงานมีเจตนาที่จะทำงานแห่งเดียวตลอดชีวิต
- บริษัทพร้อมเสมอที่จะให้งานและรายได้แก่พนักงานตลอดชีวิตการทำงาน
- การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทั้งหมด
- ไม่มีการรับพนักงานที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อน

ในองค์การโตโยต้าเอง ถึงแม้จะเกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศที่ตกต่ำมาก ได้ส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมากแต่บริษัทโตโยต้า ได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เพราะถือเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งขององค์การ แนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพการตลาดมากกว่า กล่าวคือ ไม่มีการปลดพนักงานออก แล้วยังมีการปรับเงินเดือนขึ้นอีกแต่เป็นอัตราที่ค่อนข้างต่ำลดการทำงานล่วงเวลาให้มีการบังคับมาตรฐานลงเหลือน้อยที่สุด มีการโยกย้ายพนักงานจากแผนกงานที่มีงานไม่มากไปยังแผนกที่มีงานมากกว่า ตลอดจนการโยกย้ายพนักงานตามวาระลดการจ้างงานเพิ่ม

การที่บริษัท โตโยต้า ไม่มีการปลดพนักงานบางส่วนออก เหตุผลอย่างหนึ่งก็คงมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น จึงมีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น คือ มีการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) ซึ่งเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของประเพณีในการจ้างงานในบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น การจ้างงานตลอดชีพนี้ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า มีการรับประกันการจ้างงานตลอดชีพแต่เป็นที่เข้าใจกันโดยปริยายว่า เมื่อมีการรับคนเข้าเป็นพนักงานประจำแล้ว ถ้าหากว่าไม่เกิดปัญหาหากกล่าวมาจริงๆในการบริหารงานหรือเกิดเหตุร้ายแรง เป็นผลสืบเนื่องมาจากความรับผิดชอบของตัวพนักงานเอง หรือทางฝ่ายพนักงานแสดงความประสงค์ที่จะลาออกเองแล้ว พนักงานผู้นั้นจะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานไปจนกว่าจะครบกำหนดเกษียณอายุและอีกเหตุผลหนึ่งก็คือ บริษัทญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์สูงมากผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความเชื่อเป็นพื้นฐานว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารธุรกิจของบริษัท ภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่จึงเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาธุรกิจ

ข้อดีของการจ้างงานตลอดชีพ

- บริษัทสามารถทุ่มเทในการฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทั่วไปเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยบริษัทกล้าที่จะลงทุนในการพัฒนาอันเนื่องมาจากการไว้นใจเชื่อใจกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน
- การจ้างงานตลอดชีพสามารถลดการเข้าออกของพนักงานลดลงได้ทั้งยังเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อบริษัท มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
- ระบบการจ้างงานตลอดชีพนี้ทำให้พนักงานสามารถรักษาความลับของบริษัทไว้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในทางธุรกิจ โดยเฉพาะพนักงานระดับสูงๆ
- การจ้างงานตลอดชีพนั้นทำให้พนักงานตระหนักดีว่าตนต้องทำงานอย่างจริงจังไม่ให้มีข้อผิดพลาดเพราะต้องทำงานไปตลอดชีวิต แม้จะมีการโยกย้ายคน (Job Rotation) ก็ตามพนักงานจะทำหน้าที่นั้นของคนให้ดีที่สุดและเมื่อ ไปอยู่อีกหน้าที่หนึ่งก็จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เช่นกันพนักงานก็จะได้รับประโยชน์โดยเพิ่มทักษะในงานของตน ซึ่งก็เป็นผลพลอยได้ของบริษัทฯ เมื่อมีผู้ลาออกบริษัทก็สามารถโยกย้ายคนที่มีทักษะหน้าที่นั้นๆ ทำแทนได้ทันที อันเป็นการพัฒนาคนอย่างเต็มความสามารถ
- บริษัทสามารถกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนได้ และเป็นนโยบายระยะยาวเพื่อผลผลิตในอนาคตและเพื่อผลประโยชน์ทั้งของนายจ้างและพนักงาน ไม่ใช่เป็นการแสวงหาผลประโยชน์ในระยะเวลานั้น

ข้อจำกัดของการจ้างงานตลอดชีพ

- การที่บริษัทไม่สามารถปลดคนออกทั้งๆที่ล้นงานในยามเศรษฐกิจฝืดเคือง ก็จะทำให้ธุรกิจไม่คล่องตัว
- การจ้างงานตลอดชีพนั้นจะเป็นปัญหาเมื่อมีความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้นในทันทีทันทีที่การจ้างงานเพิ่มขึ้น
- ระบบการจ้างงานตลอดชีพจะประสบความยากลำบากในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยจะต้องมีการจ้างค่าแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี
- เมื่อมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในส่วนที่เป็นงานซ้ำๆ จะไม่สามารถปลดพนักงานระดับปฏิบัติการได้ทันที และงานบางอย่างไม่สามารถฝึกฝนให้ชำนาญได้อย่างรวดเร็วจึงอาจมีการซื้อตัวผู้มีประสบการณ์มาจากบริษัทอื่น ทำให้เกิดปัญหาการจ้างงานคนเก่ากับคนใหม่ ซึ่งกระทบต่อการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนของระบบอาวุโสได้

ดังนั้นเมื่อเกิดเป็นปัญหาดังกล่าวแล้ว ทางบริษัทเองจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดการแข่งขัน กล่าวคือบุคคลที่มีความสามารถหรือศักยภาพสูงเท่านั้นที่จะเป็นแกน ในการนำพองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปได้

3.9.2 การประเมินผลงาน (Job Evaluation)

การประเมินผลงานของโตโยต้าจะเป็นไปในระยะยาวและการเลื่อนตำแหน่งที่ค่อนข้างช้าหรือให้ระยะเวลายาวนาน ซึ่งที่โตโยต้าเองจะไม่พิจารณาเพียงความสามารถในการปฏิบัติงานในระยะสั้นเท่านั้น แต่จะคำนึงถึงศักยภาพในระยะยาวด้วย และจะนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการโยกย้ายตำแหน่งงานและการเลื่อนตำแหน่งโดยเงินและตำแหน่งภายในองค์การจะถูกกำหนดโดยอายุงาน การเลื่อนตำแหน่งและงานที่มีคุณค่าเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ เมื่อประวัติการทำงานและผลงานแต่ละคนได้รับการประเมินผลและมีการพิจารณาบนพื้นฐานของเวลาระยะยาว จึงทำให้เป็นไปได้ในการที่จะสามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ค่าจ้างจะไม่ขึ้นกับระดับงานที่ทำ แต่จะได้รับในรูปของโบนัส ซึ่งจะสัมพันธ์กับการปฏิบัติของแต่ละคนและผลกำไรของบริษัท และรากฐานของการแสดงความสามารถของการทำงานร่วมกับคนอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

จะพิจารณาจากอายุและระยะเวลาในการทำงาน บริษัทจึงไม่ใช้วิธีการซึ่งพนักงานอ่อนอาวุโสกว่าจะถูกคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างรวดเร็วหรือมีการเตรียมการล่วงหน้าจะให้ขึ้น ไปรับตำแหน่งเหมือนบริษัทของตะวันตก แต่โดยทั่วไปผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเคยผ่านงานหรือทำหน้าที่ต่างๆมาแล้ว และหลังจากนั้นจึงค่อยๆมาเลื่อนตำแหน่งเข้าแทนที่ผู้บริหารคนอื่นๆ โดยวิธีการคัดเลือกนั้นจะพิจารณาจากการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา ศักยภาพ บุคลิกส่วนบุคคล

ข้อดีของการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยง

- พนักงานทุกคนในบริษัทจะได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันตลอดช่วงระยะเวลาในการทำงานพนักงานจะได้เลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสพร้อมกัน ซึ่งทำให้พนักงานที่มีความกะตือรือร้นต่ำกว่าคนอื่น ต้องขวนขวายปฏิบัติตนให้เท่าเทียมกับผู้อื่น จะพบว่าความแตกต่างระหว่างตำแหน่งเพียงเล็กน้อย โดย

ค่อยๆ เลื่อนตำแหน่งถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตและการสร้างสรรค์ต่าง ๆ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมคนภายในบริษัทอีกด้วย

- สำหรับพนักงานที่สามารถอดทนต่อการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า ๆ ได้ จะทำให้บริษัทป้องกันการรั่วไหลของพนักงานได้ ทั้งนี้เพราะพนักงานเหล่านี้มั่นใจในการปรับเงินเดือน และความก้าวหน้าที่จะมีขึ้นกับตนเอง เนื่องจากการคาดคะเนความก้าวหน้าในอนาคตตนได้

ข้อจำกัดของการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า

- พนักงานผู้อ่อนอาวุโสกว่าจะได้รับคำแนะนำจากพนักงานผู้อ่อนอาวุโสกว่า แต่ในทางตรงกันข้าม พนักงานผู้อาวุโสน้อยกว่าจะไม่สามารถแนะนำการปฏิบัติงานให้กับผู้มีอาวุโสกว่าได้ ซึ่งจะเป็นการจำกัดขอบเขตความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผู้มีอาวุโสน้อยกว่าโดยไม่สามารถเสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ดี ๆ ให้กับพนักงานที่มีอาวุโสกว่านำไปใช้ได้
- ผู้ที่มีความสามารถแต่อายุน้อยไม่สามารถที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในระดับบริหาร ทำให้รู้สึกท้อแท้ ไม่มีกำลังใจในการทำงานและมีโอกาสที่จะย้ายที่ทำงานได้สูง

3.9.3 การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (The Ringi Method Of Decision Making)

บริษัทมองว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ยาวนานของการค้นหาและการอภิปรายระหว่างทุกคนที่เกี่ยวข้อง วิธีนี้เป็นเรื่องของการปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน จากนั้นจะมีการเตรียมข้อเสนอและส่งเวียนไปยังผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบ หรือมีส่วนส่งเสริมข้อเสนอดังกล่าวก่อน แล้วจึงส่งไปยังผู้บริหารระดับสูง วิธีนี้ใช้เวลามากจึงมักจะใช้เป็นเรื่องสำคัญๆ แต่ส่วนที่เป็นข้อดีนี้คือ ข้อมูลและความคิดเห็นหลายด้านจะช่วยให้การตัดสินใจเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยส่วนรวมและยังจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับและการผูกพันต่อการดำเนินงานตามการตัดสินใจสูง ซึ่งจะใช้เวลาของการตัดสินใจค่อนข้างนานแต่พวกเขาสามารถดำเนินการตัดสินใจได้รวดเร็วและราบรื่นมากกว่า

3.9.4 ระบบการผลิตแบบ JUST IN TIME

ระบบการผลิตเช่นนี้จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนการผลิต และการควบคุมของคลังให้สัมพันธ์กันโดยพยายามเก็บของคลังให้ต่ำที่สุดเพื่อลดต้นทุน ซึ่งพนักงานถูกชี้ให้เห็นด้วยถึงประโยชน์โดยส่วนรวมที่ได้รับจากการที่ความสามารถในเชิงแข่งขันได้เพิ่มขึ้น ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ JIT ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ Subcontracting Relationships ซึ่งทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน สินค้าจะถูกส่งตรงเวลา วัตถุดิบจะมาถึงทันเวลาที่จะนำเข้าสู่ Production Line ดังนั้นบริษัทโตโยต้าเองจึงไม่ค่อยมีวิกฤติการฉุกเฉิน

3.9.5 การมุ่งสู่คุณภาพ (Quality Circles)

QC เป็นกลุ่มของผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาประชุมแก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำ เพื่อลดข้อบกพร่องและปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ซึ่งจะมีการฝึกฝนในเรื่องของ Problem Identification และเทคนิคในการแก้ปัญหา ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นที่สนใจและพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยธรรมชาติกับระบบ QC โดยหลักการแล้ว การมีส่วนร่วมในระบบ QC จะเป็นความสมัครใจ การไม่ยอมมีส่วนร่วมจะเป็นความผิดปกติ ความสำเร็จของระบบนี้ได้รับการสนับสนุนจากวิธีการบริหารอื่น เช่น การจ้างงานตลอดชีพที่สร้างสภาพแวดล้อมของความมั่นคงในการทำงาน ระบบ Seniority Wage ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่องาน และนิสัยที่ให้ความสำคัญในการลงทุนฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม QC เป็นการแสดงการมุ่งสู่คุณภาพเพียงอย่างหนึ่งเท่านั้น ความผูกพันต่อคุณภาพจะปรากฏอยู่โดยทั่วไปภายในองค์กร

จากวัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่นที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อพิจารณากันอย่างแท้จริงแล้วจะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานของวัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทได้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ชัดเจนและเข้มแข็ง
- วัฒนธรรมจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์
- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรักษาวัฒนธรรมให้ปรับตัวได้เพื่อจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อมองค์การ

อุปสรรคของวัฒนธรรมองค์กร

- คนงานไทยมีพื้นฐานด้านความรู้ทางเทคโนโลยีที่ไม่แน่นอน
- วิธีการสอนและการถ่ายทอดความรู้ของชาวญี่ปุ่นไม่น่าสนใจ
- คนไทยทำงานเป็นทีมไม่ค่อยเป็น

3.10 วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle)

ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงช่วงการเจริญเติบโตขององค์การว่าตกอยู่ในช่วงใดเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อทันต่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งวงจรชีวิตขององค์การมีดังนี้

1. **ขั้นตอนการกำเนิด** ณ ขั้นตอนการนี้องค์การจะถูกสร้างขึ้นมา ผู้ก่อตั้งคือผู้ประกอบการคนเดียวหรือกับบุคคลไม่กี่คนทำงานทุกอย่าง องค์การจะไม่เป็นทางการอย่างมากและงานจะซ้ำซ้อนกัน กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติและสายงานที่ปรึกษาจะไม่มี การตัดสินใจจะถูกรวมอำนาจไว้ที่เจ้าของ

2. **ขั้นตอนวัยหนุ่ม** ณ ขั้นตอนนี้องค์การจะมีบุคคลและผลิตภัณฑ์มากขึ้นที่บรรลุความสำเร็จภายในตลาดอย่างรวดเร็ว การควบคุมจะค่อนข้างรวมอำนาจไว้อยู่ การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านได้ ปรากฏขึ้นมา ระบบภายในยังคงไม่เป็นทางการอยู่ กฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานและสายที่ปรึกษางานจะมีน้อย

3. **ขั้นตอนกลางชีวิต** ณ ขั้นตอนนี้องค์การได้เจริญเติบโตค่อนข้างใหญ่ องค์การได้เริ่มต้นคล้ายกับระบบราชการมากขึ้น การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านอย่างกว้างขวาง กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานและคำบรรยายลักษณะงานจะถูกใช้กับการทำงานของบุคคล สายงานที่ปรึกษาจะถูกว่าจ้างเพื่อที่จะสนับสนุนการผลิตและการตลาด ระบบการควบคุมทางบัญชีและงบประมาณจะถูกใช้ ผู้บริหารระดับสูงจะกระจายอำนาจไปยังแผนกงานตามหน้าที่ แต่ความคล่องตัวและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ลดลง

4. **ขั้นตอนการเจริญเติบโตเต็มที่** ณ ขั้นตอนนี้ องค์การจะใหญ่และมีลักษณะที่เป็นเครื่องจักร โครงสร้างตามแนวคิดมักจะกลายเป็นแน่นอนหนักไป งบประมาณ ระเบียบวิธี การปฏิบัติงาน และสายงานที่ปรึกษาจะมีอยู่มาก การตัดสินใจจะถูกรวมอำนาจ ณ จุดนี้เอง องค์การจะตกอยู่ในอันตรายของความเฉื่อยชา เพื่อที่จะหลบเลี่ยงสายการบังคับบัญชาที่ตายตัว กระตุ้นการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และลดอุปสรรคท่ามกลางแผนกงาน

การถดถอยขององค์การคือ สภาวะที่อ่อนแอลงอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากข้อจำกัดของทรัพยากรและหรือความต้องการของลูกค้า และการบริหารงานที่ผิดพลาด โดยทั่วไปการถดถอยขององค์การจะเกี่ยวพันกับการลดขนาดหรือขอบเขตขององค์การลง

การถดถอยขององค์การสามารถเกิดขึ้นได้ทุกช่วงเวลาของวงจรชีวิต ขั้นตอนที่ 1 และ 2 ของวงจรชีวิตอาจจะตกอยู่ในช่วงที่มีแรงกดดันของการถดถอย เหมือนกับขั้นตอนที่ 3 เมื่อองค์การได้เจริญเติบโตเต็มที่คุณลักษณะที่บอกให้ทราบว่าเกิดการถดถอยขององค์การมีดังนี้

คุณลักษณะ	คำอธิบาย
การรวมอำนาจ	การตัดสินใจจะถูกผ่านจากล่างขึ้นบน
การวางแผนระยะยาว ไม่มี	การมีส่วนร่วมจะลดลง
การคิดค้นสิ่งใหม่ถูกตัดทอน	ความต้องการถูกเงินระยะสั้น
การต่อต้านความเปลี่ยนแปลง	ไม่มีการทดลอง เสี่ยงความเสี่ยง
ขวัญและกำลังใจตกต่ำลง	อนุรักษ์นิยมไม่รับทางเลือกใหม่
ความขัดแย้ง	ความต้องการจะถูกสนองลดลง
การลดค่าใช้จ่ายไม่ตามลำดับ	เกิดการแข่งขันมากขึ้น
	ความพยายามที่จะลดความขัดแย้ง
	ดำเนินการก่อนจะลดค่าใช้จ่ายให้เท่ากัน

ในความเป็นจริงแล้วผลการดำเนินงานของบริษัทแทบจะถดถอยลงอยู่เสมอภายหลังจากช่วงระยะเวลาแห่งความสำเร็จ การถดถอยขององค์การสามารถหมายถึง ความล้มเหลวและการล้มละลายได้ ผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเชี่ยวชาญทั้งด้านการขยายตัว การสร้างขึ้นมาใหม่ และบางครั้งเพื่อการหดตัวของบริษัทพวกเขาให้มีขนาดเล็กลงแต่กระทัดรัด

3.11 การป้องกันการถดถอยขององค์กร

เมื่อเกิดการถดถอย วิธีทางหนึ่งที่เราจะทำได้คือการป้องกันดังเช่น ที่บริษัทโตโยต้ามีการค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งว่าบริษัทจะสามารถหลีกเลี่ยงการถดถอยขององค์กรได้อย่างไร

ในขณะที่บริษัทหลาย ๆ บริษัทได้พยายามกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โตโยต้าจะรักษาการทำสิ่งที่เล็กน้อยจำนวนมากให้ดีขึ้น การก้าวไปที่ละน้อยเช่นนี้จะทำให้โตโยต้าเป็นบริษัทที่อยู่ในแนวหน้าภายใต้ของอุตสาหกรรมรถยนต์คุณภาพและประสิทธิภาพ บริษัทได้ริเริ่มการผลิตทันเวลาและยังคงเป็นนักปฏิบัติแนวหน้าอยู่ในปัจจุบัน

3.12 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เป็นที่ยอมรับกันว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้มีผลมาจากการมีความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น การมีความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาต่างๆและการผันผวนของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป

ภายใต้โลกสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมากเป็นธรรมชาตินี้เอง การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจได้อย่างฉับไวและถูกต้องนั้น การต้องได้รับข้อมูลอย่างต่อเนื่องโดยไมขาดตอนนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งการที่พนักงานในองค์กรได้มีความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆก็จะเสริมสร้างให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการมากยิ่งขึ้นด้วย โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถพบได้จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมภายในการระบุและการแก้ปัญหา ดังนั้นจึงจะทำให้้องค์การสามารถทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถของพวกเขาเพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้น การพัฒนาการคิด การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคของบุคคลทุกคนภายในองค์กร การริเริ่ม การคาดคะเนและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านจะเป็นจุดเด่น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการใหม่ด้วยการพัฒนาวิถิทาง เพื่อที่จะตอบสนอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้นหาวิถิทางที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่บุคคลทุกคนเข้าใจว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งต้องมีการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นต้องประสานความต่อเนื่องและส่งเสริมความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรมเหล่านั้น การเรียนรู้ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้การฝึกอบรมและการศึกษาเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมและการปฏิบัติ โดยการฝึกอบรมเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเรียนรู้ระหว่างกัน และช่วยให้บุคคลมีทักษะใหม่

ที่บริษัทโตโยต้าได้มีการจัดตั้ง TOYOTA HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CENTRE (THDEC) ขึ้นศูนย์นี้ทำหน้าที่รับผิดชอบโปรแกรมการฝึกอบรมต่างๆ ซึ่งวัตถุประสงค์ของ THDC นี้ก็เพื่อช่วยขยายกำลังการผลิต ปริมาณการขายและการส่งออกรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับชาติอีกด้วย

3.13 หลักสูตรการฝึกอบรมและการช่วยเหลือสังคมของ TMT

3.13.1 หลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับ TMT STAFF และ TOYOTA FAMILY แบ่งได้ 6 หลักสูตร โดยจะมีการฝึกอบรมภาคบังคับในประเทศ ด้านความรู้เฉพาะสาขา (วิชาเอก) ซึ่งจะมีการส่งไปฝึกอบรมที่ญี่ปุ่น โดยจะฝึกด้านภาษาญี่ปุ่นเพื่อเป็นพื้นฐาน หลังจากนั้นจะแยกย่อยออกเป็น หลักสูตรการจัดอบรมหัวหน้างานช่างเทคนิคและวิศวกร และมีการแลกเปลี่ยนพนักงาน บริษัทโตโยต้าทั่วโลก หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้วต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้เข้ากับประเทศไทยใน 1 ปี

- การนำผู้เชี่ยวชาญมาฝึกสอนงานแก่ TMT STAFF ในประเทศไทย โดยจะสอนในระหว่างการทำงาน ซึ่งทำให้ลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าส่งคนไปฝึกอบรมที่ญี่ปุ่น โดยผู้เชี่ยวชาญจะมาอยู่ที่ไทย 3-5 ปี
- การพัฒนาสายงานเฉพาะอย่าง และการยกระดับการศึกษาแก่พนักงาน TMT โดยจัดให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับสายงาน และให้ระยะเวลาสั้นๆ ในเรื่องของการเรียนภาษาเพิ่มเติม เช่นภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น

3.13.2 การช่วยเหลือสังคม

- C.U. PROJECT (โครงการจุฬา) โดยจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมเครื่องยนต์ มีการบริจาคเครื่องมือ อุปกรณ์การฝึกแก่คณะวิศวกรรมศาสตร์
- จัดการสัมมนาประจำปีในเรื่องของความรู้เทคโนโลยีขั้นสูง ด้านการบริหารวิทยาเทคนิค จัดการแข่งขันของนักศึกษา
- จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับรูปร่างและการฟิตเนส และบริจาควัสดุการฝึกอบรม
- การอบรมให้แก่พนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต กองทัพบก

ภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ TMT นั้นจะมีการประเมินในด้านของความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม และปริมาณงานที่ออกมา โดยไม่มีการประเมินออกมาเป็นตัวเลข แต่จะเป็นการประเมินโดยใช้แบบสอบถามก่อนและหลังเรียนรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้จัดหลักสูตรอบรม ดังนี้คือ

- ประเมินหลักสูตรว่าจำเป็น มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด
- ประยุกต์ใช้กับงานได้หรือไม่
- ประเมินวิทยากร

โดยจะมีการประเมินทีละหลักสูตร แล้วจึงมีการประเมินผลรวมทั้งหมดและจะพิจารณาว่าพนักงานสามารถใช้ความรู้จากการฝึกอบรมนำไปใช้ในการปฏิบัติแล้วมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างไร ได้ทำตามที่ present ไว้เป็น action plan หรือไม่

เนื้อหาของละเอียดของการฝึกอบรมนี้ ครอบคลุมทุกด้านแต่เป้าหมายสุดท้ายคือ การส่งเสริมให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีจิตสำนึกของความร่วมมือและความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งความสามัคคีนี้จะมีส่วนช่วยมากในเรื่องของการรวบรวมข่าวสารเพื่อรับรู้สถานการณ์ของแผนกอื่นๆ

3.14 การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แม้แต่ภายในสภาพแวดล้อมที่อยู่คงที่ การเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงสามารถถูกบริหารได้ ด้วยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารสามารถใช้การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับปัญหาและโอกาสภายนอกได้ เมื่อบริษัทไม่สามารถคาดคะเนหรือตอบสนอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วการบริหารอาจจะเกิดความผิดพลาด
ขึ้นได้

ผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้เพื่อการบริหารภายใน โลกของการเปลี่ยนแปลงที่
เพิ่มสูงขึ้น องค์การใดก็ตามที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็วเช่นปัจจุบันจะสามารถอยู่รอดและได้รับการยอมรับมากขึ้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ องค์การต่างๆตกอยู่ในสภาวะที่ลำบากจำเป็นต้องมีการปรับตัวเองให้สามารถดำรงฐานะอยู่รอดได้นั้น ย่อมต้องทราบถึงการบริหารจัดการองค์การที่ดี โดยตัวเองก็เช่นกัน ได้ทำการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ โดยมีการจัดเตรียมโครงสร้างให้มีความคล่องตัวตลอดเวลา โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure) ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็นโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) เพื่อให้เกิดสมดุลกับสภาพเงื่อนไขในปัจจุบันที่ว่า สภาพแวดล้อม-เทคโนโลยี ที่เป็นการผลิตแบบ Mass Production มีการยุบแผนกงานบางส่วนมาไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความรวดเร็วในการสั่งการและการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การคือ เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ ของบริษัทด้วยค่านิยมร่วมที่เข้มแข็งต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยทำให้พนักงานรักและซื่อสัตย์ต่อองค์การ โดยทำให้ความมั่นคงในหน้าที่การงานเป็นเสมือนหลักประกันแก่พนักงานในการจ้างงานตลอดชีพ การเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลอย่างช้า โดยพิจารณาจากลำดับผู้อาวุโส ประสบการณ์การทำงาน แต่ข้อเสียที่พบคือพนักงานไม่มีการกะตือรือร้น เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายและขาดคุณค่าในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่น ได้ถูกปรับเปลี่ยนในบางส่วนเพื่อทำให้พนักงานมีศักยภาพ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะคนที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะนำพาให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมเช่นปัจจุบัน

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนับว่าก่อให้เกิดผลดีต่อโตโยต้าอยู่บ้างในเรื่องของการบริหารความคิดสร้างสรรค์ มีการวิจัยและพัฒนาคิดค้นเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยไม่ได้คำนึงแต่เพียงผลกำไรเท่านั้นแต่ยังเน้นถึงคุณภาพและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย โตโยต้ายังได้ให้บุคคลทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการระบุและแก้ไขปัญหา จึงเกิดแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงและเพิ่มความสามารถ กระตุ้นพัฒนาความคิด การติดต่อสื่อสาร และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าเป็นสำคัญ

4.1 ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อโตโยต้าในแต่ละแผนกสรุปได้ดังนี้

4.1.1 ฝ่ายการผลิต

โตโยต้าได้พยากรณ์การผลิตล่วงหน้าไว้ถึง 5 ปี ซึ่งเมื่อมีปัญหาเศรษฐกิจจึงส่งผลให้ต้องลดกำลังการผลิตในบางส่วนลง จึงเกิดผลดังนี้

1. ยอดการผลิตลดลง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายคงที่เท่าเดิมแต่ก็ยังสูงอยู่ทำให้กำไรลดลง และขาดทุนในที่สุด
2. เครื่องจักรที่มีอยู่ จำเป็นต้องได้รับการซ่อมบำรุงตามระยะเวลา ไม่ว่าจะผลิตมากหรือน้อย
3. รถยนต์ที่ผลิตเกินความต้องการ ค้างอยู่ในสต็อกต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาค่าใช้จ่ายค่าสถานที่
4. ผลกระทบจากการตัดโบนัสและค่าทำงานล่วงเวลา ทำให้แรงงานบางส่วนลาออกในการผลิต โครงการส่งออกจึงขาดแรงงานในการผลิต
5. โครงสร้างนิรภัย GOA เป็นสิ่งคิดค้นวิจัยพัฒนาที่โตโยต้าสร้างขึ้นเป็นจุดแข็งในการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

4.1.2 ฝ่ายการตลาด

อัตราการเติบโตของโตโยต้าลดลง 12.6 % ซึ่งถือว่าการทรุดตัวครั้งแรกของตลาดรถยนต์นั่งราคาถูก หลังจากที่มีการเปิดตัวรถ SOLUNA ที่เคยจำหน่ายได้ดี ก็ประสบปัญหาเช่นกันในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และยังคงส่งผลต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันทำให้ความต้องการของลูกค้าปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน สินค้าบางรุ่นของโตโยต้าจึงหมดความนิยมเร็วกว่าที่วางแผนไว้ โตโยต้าจึงต้องหากกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้
2. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น โตโยต้าจึงต้องปรับตัวองค์การให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัวตลอดเวลา เพื่อพร้อมรับสถานการณ์ภายนอกและความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที
3. การตลาดของโตโยต้าเดิมมุ่งแต่ในส่วนของภายในประเทศ ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งตลาดต่างประเทศมากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ รวมถึงการลงทุนในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น นั้นหมายถึงต้องลงทุนในการสร้างภาพลักษณ์ คึงคุณลูกค้าให้มากกว่าเดิม

4.1.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดองค์การของโตโยต้าต้องทำการปรับโครงสร้างในบางส่วนเพื่อลดความซับซ้อน ลำดับชั้นบังคับบัญชา ความเป็นทางการ กฎระเบียบที่ก่อให้เกิดความล่าช้า ความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน และมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นในแต่ละแผนก ความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีการลดสายบังคับบัญชาการลงจากโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารในองค์การของแต่ละแผนก
2. เดิมโตโยต้ามีการใช้การรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ต่อมาได้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เช่นในส่วนของ การผลิตและการขาย แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงการรวมอำนาจไว้ที่แผนกควบคุมคุณภาพ และการเงิน
3. จำนวนพนักงานที่เกินความต้องการถูกนำไปช่วยงานในส่วนของ Dealer และบางส่วนถูกนำไปฝึกอบรมให้เกิดทักษะ ความเชี่ยวชาญในการผลิตชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์ที่โตโยต้าทำการวิจัยและพัฒนาขึ้นมาใหม่ บางส่วนถูกส่งไปทำงานต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย ญี่ปุ่น
4. ค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นที่ว่าจ้างตลอดชีพโดยพิจารณาจากลำดับอาวุโสอายุการทำงาน ถูกปรับเปลี่ยนเป็นพิจารณาที่ผลงานและความสามารถ
5. การทำงานล่วงเวลาถูกบังคับมาตรฐานให้ลดลงเหลือน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานลดลงเกือบ 50 % บางส่วนลาออกไป โรงงานจึงขาดแรงงานที่เชี่ยวชาญในการผลิต โตโยต้าจึงต้องลงทุนในการฝึกอบรมแรงงานส่วนที่เหลืออยู่ให้มีทักษะมากกว่าเดิม เพื่อทำงานทดแทนแรงงานส่วนที่ลาออกไป
6. สวัสดิการต่างๆที่เคยให้แก่พนักงานถูกเปลี่ยนไปเช่น ค่าดูแลรักษาพยาบาลถูกเปลี่ยนเป็นการประกันสุขภาพ โบนัสถูกงด เป็นต้น

6. พนักงานขาดแรงจูงใจ เสียขวัญและหมดกำลังใจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

4.1.4 ฝ่ายจัดซื้อ

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อฝ่ายจัดซื้อแต่ทำให้โตโยต้าพยายามหาแนวทางที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อ Supplier รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิต เพราะถ้าผลผลิตมีคุณภาพ ต้นทุนอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้สินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของโตโยต้าเป็นอย่างดี

4.1.5 ฝ่ายบริการลูกค้า

ถึงแม้ว่าโตโยต้า จะมีศูนย์บริการเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึง ในการตรวจเช็คสภาพรถ เปลี่ยน-ซ่อมแซมอะไหล่ แต่นั่นก็ไม่ได้ทำให้หยุดเพียงแค่นี้โตโยต้าได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยได้จัดทำประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่เรียกว่า “Customer Satisfaction Index” (CSI) จากแบบสอบถามของลูกค้าที่มาใช้บริการและสำรวจความพอใจจากการสัมภาษณ์ สิ่งที่ได้จะประเมินถึงการให้บริการแก่ลูกค้าภายหลังการขาย นอกจากนี้ยังนำผลที่ได้วางแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งโตโยต้ายังได้จัดทำวารสารข่าว เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบถึงความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า เทคโนโลยี อุตสาหกรรมยานยนต์ สินค้ารุ่นใหม่ ๆ ตลอดจนการดูแลรักษา-การใช้รถอย่างถูกวิธี สิ่งเหล่านี้เป็นการเอาใจใส่แก่ลูกค้า เน้นความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีของโตโยต้า

4.2 ข้อเสนอแนะ

อย่างไรก็ตาม ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร และไม่ใช่เรื่องง่ายที่องค์กรต่างๆจะควบคุมและแก้ไขได้เอง สิ่งที่สามารถทำได้คือการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ให้ได้ ความสามารถในการปรับตัว ความอยู่รอดทางธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการในการเรียนรู้และปรับตัว

แนวทางในการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดขององค์การธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ผู้นำผู้บริหารองค์การในการประเมินสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจข้างหน้า นอกจากนี้การบริหารการจัดการองค์การที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานก็เป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน

ในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ดังนี้

4.2.1 ระดับประเทศ

1. ภาครัฐควรร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน
2. รัฐบาลควรสนับสนุนการวิจัยด้านเทคโนโลยีและประสิทธิภาพการผลิตให้มากขึ้นซึ่งในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตนั้น อาจร่วมทุนกับต่างชาติหรือลงทุนซื้อเทคโนโลยีจากต่างชาติ
3. เพิ่มสมรรถนะของผู้ประกอบการขนาดกลางหรือขนาดเล็กด้วยฝึกอบรมและให้ความรู้ต่างๆ ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรายใหม่ๆ
4. ส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออก อันเป็นการขยายตลาดให้ใหญ่ขึ้น และยังเป็นการเพิ่มเงินตรากลับสู่ประเทศอีกด้วย
5. เร่งปรับปรุงภาษีและข้อกำหนดต่างๆอันเป็นการสนับสนุนให้สินค้าที่ผลิตภายในประเทศสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้
6. กำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้ได้ระดับสากล และสนับสนุนการให้บริหาร ทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐาน

4.2.2 ระดับองค์การ

1. ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าเลี้ยงรับรอง การเลี้ยงสังสรรค์ การจัดงานนอกสถานที่ที่ไม่จำเป็น ฯลฯ
2. ควรมีการจัดประชุมเพื่อประเมินผลประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและแก้ปัญหาในส่วนที่มีข้อบกพร่องให้หมดไป
3. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นความต้องการซื้อของผู้บริโภค
4. เร่งพัฒนาคุณภาพสินค้าที่ผลิตให้ได้มาตรฐานสากล ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน ISO ของยุโรป หรือมาตรฐาน QS ของสหรัฐอเมริกาเพื่อลดการกีดกันทางการค้า
5. เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในประเทศที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ทำให้อุปสงค์ของตลาดภายในประเทศค่อนข้างจำกัด ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุด คือ ควรที่จะมองหาตลาดภายนอกประเทศมารองรับ นั่นคือ เน้นการผลิตเพื่อการส่งออก (Export) เพื่อขยายอุปสงค์ให้เพิ่มมากขึ้น
6. ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อรองรับสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำถดถอยอย่างมากในปัจจุบัน อันจะทำให้้องค์การเกิดความคล่องตัว
7. บางองค์การอาจร่วมมือกับผู้ร่วมทุนต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีในการผลิต เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพและต้นทุนในการผลิต
8. พยายามรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ให้ได้ เพราะการแก้ปัญหาต่างๆจะสำเร็จได้ด้วยดีนั้นมาจากความสามัคคีของพนักงานภายในองค์การ ที่จะร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาที่้องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

4.2.3 ระดับบุคคล

1. เพิ่มศักยภาพของพนักงาน โดยการสร้างความชำนาญ และความรู้ในการทำงาน เช่น การหมุนเวียนงาน มีการเสนอแนะ มีระบบที่เลี้ยง มีการให้คำปรึกษา มีการฝึกอบรมในงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อเกิดการพัฒนาตนเองในที่สุด
2. นอกจากจะพัฒนาพนักงานในด้านทักษะ ความรู้เกี่ยวกับงานแล้ว ยังควรเพิ่มเติมความรู้รอบตัวให้เป็นคนที่ทันต่อโลก ทันต่อเหตุการณ์ รวมถึงปลูกฝังนิสัยประหยัด อุดม อุดทน มีระเบียบวินัย

สำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตนั้น ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของธุรกิจอื่นๆ ว่ามีการบริหารจัดการและพัฒนาอย่างไรบ้าง ในองค์กรซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น บริษัทข้ามชาติ องค์กรที่บริหารแบบอเมริกา ยุโรป หรือแบบไทย เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ที่จะได้ นำความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอื่นๆ ที่ได้นำความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

บรรณานุกรม

กนกพรรณ จันทจรส์วัฒน์ . 2538 . “โครงการอาเซียนที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์” . ข่าวสารสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 :35-39.

กฤษ เพิ่มทันจิตต์ . 2539 . การบริหารองค์การ . โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการศึกษา สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) 2539

กาญจวรรณ สารโชค . 2538 . “ อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย” . วารสารเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. ปีที่ 17 ฉบับที่ 10(ตุลาคม) : 591-596.

ขนิษฐา เประแดง . 2540 . “การจัดการและการปรับตัวขององค์กร :สหกรณ์เครดิตยูเนียน กลุ่มพลังสามัคคีธรรม จำกัด” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

คมสัน ชาญวุฒิกุล . 2540 . รายงานการศึกษาเรื่องการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์ . กรุงเทพฯ ฯ : ฝ่ายวิจัยการศึกษา เสนอต่อสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งประเทศไทย .

จินตนา บุญบงการ . 2539. “อุตสาหกรรมรถยนต์ในอนาคต.” สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ : 236-238 .

จักรกฤษณ์ บุรณะสัมฤทธิ์ . 2538 . “มาตรฐานยานยนต์.” ข่าวสารสมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 15 : 41-46 .

เจริญ วัชรรังษี . 2524 . การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ . กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ .

ดลฤทัย เฉลิมพรหม . 2540 . รายงานการวิจัยเรื่องผลของการลงทุนโดยตรงของญี่ปุ่นใน
ไทย . กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) .

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ . 2540 . รายงานการวิจัยเรื่ององค์การและการจัดการ โครงการ
บัณฑิตเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

ธงชัย สันติวงษ์ . 2538 . องค์การ : ทฤษฎีและการออกแบบ . กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .

ธงชัย สันติวงษ์ . 2535 . การจัดการองค์การ . กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช .

ธนวัฒน์ สิทธางกูร . 2538 . “แนวโน้มการขยายตัวของประเทศไทยไปสู่อุตสาหกรรม”
ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

นพวรรณ ศิริรักษ์ . 2538 . “การบริหารกิจการบริษัทธุรกิจ : กรณีศึกษา บริษัท สุวาน
เศรษฐกิจ จำกัด” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

นิตย์ สัมมาพันธ์ . 2539 . การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น . กรุงเทพฯ ฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .

บัญญัติ สุรการวิทย์ . 2531 . การควบคุมคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรม . กรุงเทพฯ ฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)

บุญทัน ดอกไธสง . 2539 . การจัดการองค์การ . กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์
ราชวิทยาลัย .

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์ . 2541 . รายงานการศึกษาเรื่องการตัดสินใจและการควบคุมใน
บริษัทข้ามชาติ . กรุงเทพฯ ฯ :

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปิยมาศ เอมกลินบัว . 2541 . “การบริหารองค์การในยุคเศรษฐกิจถดถอย.” กรุงเทพฯ ฯ
 ภาคนิพนธ์วิชาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

พยอม วงศ์สารศรี . 2534 . องค์การและการจัดการ . กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวน
 ดุสิต .

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ . 2539 . การบริหารการตลาดยุคใหม่ . กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์พัฒนา
 ศึกษา .

สมคิด บางโม . 2538 . หลักการจัดการ . กรุงเทพฯ ฯ : นำอักษรการพิมพ์

สมยศ นาวิการ . 2540 . การบริหารและพฤติกรรมองค์การ . กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัด
 การ โรงพิมพ์ตะวันออก .

สิงหา เจียมศิริ . 2528 . รายงานการศึกษาเรื่องการบริหารแบบญี่ปุ่นในไทย : กรุงเทพฯ ฯ :
 ฝ่ายแผนงานและวิจัยพัฒนาเพื่อการศึกษา .

สหัส พรหมสิทธิ์ . 2541 . “กลยุทธ์ในด้านการผลิตของโตโยต้าที่ไม่เหมือนใคร .”
INDUSTRIAL : 94-96 .

สิทธิชัย บุตรวงษ์ . 2541 . “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจถดถอย.” ภา
 นิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ .

สุวดี ประภาพจน์ . 2538 . “การจัดโครงสร้างองค์การ .” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศา
 สตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .

สุนทรี เจริญศีลพุทธคุณ . 2540 . “กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธนาคารทหารไทยในยุค
 โลกาภิวัตน์ .” กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อนุสรณ์ ตังรัสมิประเสริฐ .2541 .“วิธีค้นหาผู้รับช่วงการผลิตตามแนวคิดโตโยต้า.” การ
สัมมนาในงาน Byer ‘s village กรุงเทพฯ ฯ : 103-106 .

Courtland L. Boree . **Organization Management** . New York : St . Martin ‘ s
Press 1960 .

Ernest Del . . **Organization** . Boston : Harvard 1967 .

Hicks and Gullett . **Organization : Theory and Behavior** . New Yoek :
Mcgraw – Hill 1967 .

Mary Parker Follet . **Dynamic Administration** . New York : Harper and Bros
1964 .

Mooney and Reiley . **The Organization World** . New York : Harcourt Brace
1939 .

Peter F. Drucker . **The Practice of Management** . New York : Harper & Roww
Publishers 1974 .

Pfiffiner and Sherwood . **The Organizational Society** . New york : St. Martin ‘ s
Press 1960 .

Richard L , Daft . **Organization Theory & Design** . 6 th ed New York : West
Publishing Co. Ltd . 1998 .

Scott . **Organization Theory** . Honewood , Illinois : Richard D. Irwin, Inc. 1969 .

William J. Mclarney . **The New Pattern of Management** . New York : Practice
Hall 1964 .

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้