

การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร  
MANAGEMENT OF MILITARY VEHICLE SERVICE CENTER



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหาพหุคูณปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมเบื้องต้นประเทศ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-EN-M-011-508

การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร

MANAGEMENT OF MILITARY VEHICLE SERVICE CENTER



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมป้องกันประเทศ

คณะวิศวกรรมศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2559

KMITL-2016-EN-M-011-508

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

MANAGEMENT OF MILITARY VEHICLE SERVICE CENTER



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF ENGINEERING IN DEFENCE ENGINEERING  
FACULTY OF ENGINEERING  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2016  
KMITL-2016-EN-M-011-508

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2016


FACULTY OF ENGINEERING

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะวิศวกรรมศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

หัวข้อ การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร  
Title Management of Military Vehicle Service Center  
นักศึกษา นายมนตรี สายชมพู  
รหัสประจำตัว 55614055  
ปริญญา วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา วิศวกรรมป้องกันประเทศ  
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รศ.ประภาส ไพรสุวรรณ  
หมายเลขการค้นคว้าอิสระ KMITL-2016-EN-M-011-508

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.สุรินทร์	คำฝอย	
ผศ.ดร.วรชาติ	สุวรรณงาม	
รศ.ประภาส	ไพรรสุวรรณ	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ วันอังคารที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-10.00 น.  
สถานที่สอบ ณ อาคาร A ชั้น 5 ห้องประชุม 4

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
KING MONKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
คณะวิศวกรรมศาสตร์ รับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.คมสัน มาลีสี)  
คณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์  
วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทหาร
นักศึกษา	นายมนตรี สายชมพู
รหัสนักศึกษา	55614055
ปริญญา	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	วิศวกรรมป้องกันประเทศ
พ.ศ.	2559
อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ	รศ.ประภาส ไพรสุวรรณ

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นการศึกษาถึงระบบของการบริหารจัดการของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร โดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาแนวความคิดในการบริหารงานองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานองค์กร รวมถึงการกำหนด ออกแบบ วางแผน และวิธีการซ่อมบำรุง ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในราชการทหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในงานวิจัยนี้ได้ทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการบริหารองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การบริหารองค์กรโดยอาศัยทฤษฎีดังกล่าวประกอบกับการบริหารส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงองค์กร และหน่วยงานราชการได้รับผลประโยชน์ โดยผลการศึกษาเป็นสิ่งยืนยันสมมติฐานของการประยุกต์ใช้ทฤษฎีดังกล่าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต่ออ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Title	Management of Military Vehicle Service Center
Student	Mr.Montri Saichompu
Student ID	55614055
Degree	Master of Engineering
Program	Defence Engineering
Year	2016
Advisor	Assoc.Prof.Prapart Praisuwanna

## ABSTRACT

The aim of this independent study is to educate the management system for the military vehicle service center. It mainly focuses on the concept of how to manage the organization potentially including efficient determination, design and planning for the service and maintenance of the military equipment.

In this study, the motivation theory has been applied to manage the organization, and organization staff can then work satisfactorily. Moreover, both organization and the government receive the benefit from this management method.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต่ออ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา  
รศ.ประภาช ไพโรสุวรรณ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งตลอดจนช่วย  
แก้ปัญหาถ่ายทอดให้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีแก่ข้าพเจ้า

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบหัวข้อ และโครงร่างวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ  
ตลอดจนให้ข้อชี้แนะ จนในที่สุดทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

ขอขอบคุณผู้ประกอบกิจการเกี่ยวกับรถยนต์ทางการทหารทุกแห่ง คณะ และ/หรือ กลุ่ม  
บุคคลต่างๆ ที่มีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ อีกทั้งบรรดาเพื่อนๆ มหาบัณฑิตทุกคน ที่คอยให้กำลังใจและให้  
การส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลที่มีค่าในการศึกษาค้นคว้า รวมถึงช่วยอำนวยความสะดวกในการรวบรวม  
ข้อมูลการวิจัย

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ได้กรุณาเลี้ยงดูและส่งเสริมสนับสนุน  
ทางการศึกษาเป็นอย่างดีตลอดมา จนทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในชีวิต สำหรับคุณงามความดี  
อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบคุณความดีดังกล่าวให้กับบิดา มารดา ซึ่งเป็นที่  
เคารพรักยิ่ง ตลอดจนบรรดาครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาและถ่ายทอดความรู้  
ให้แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี

มนตรี สายชมพู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต่อ||อย่างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย).....	I
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ).....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.4 ขั้นตอนของการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	3
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 วิทย 5 ประการสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge.....	7
2.1.1 บุคลากรมีศักยภาพ.....	9
2.1.2 รูปแบบความคิดที่หลากหลาย.....	9
2.1.3 การสานวิสัยทัศน์.....	10
2.1.4 การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน.....	10
2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ.....	11
2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ.....	12
2.2.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ อับราฮัม มาสโลว์.....	12
2.2.2 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ เฮอเบิร์ต.....	12
2.2.3 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์.....	13
2.2.4 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ เดวิด แมคคิลแลนด.....	13
2.3 ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีกระบวนการ.....	14
2.3.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ วรูม.....	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4 ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ.....	15
2.4.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ สคินเนอร์.....	15
2.5 การบริหารคุณภาพโดยรวม.....	15
2.5.1 การปรับปรุงการทำงานด้วยวงจรเดมมิง หรือวงจร PDCA.....	17
2.5.2 การเปรียบเทียบ.....	17
2.6 การออกแบบองค์กรและทรัพยากรมนุษย์.....	19
2.6.1 การจัดองค์กรมีลักษณะเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งหรือคงที่.....	19
2.6.2 เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	19
2.6.3 การลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง.....	19
2.6.3.1 การลดขนาด.....	20
2.6.3.2 การใช้พนักงานชั่วคราว.....	20
2.6.3.3 การให้อำนาจพนักงาน.....	20
2.6.4 ดำเนินงานในสิ่งที่องค์กรถนัด.....	20
2.7 บทบาทของผู้บริหาร.....	21
2.8 แนวคิดการทำงานเป็นทีมงาน.....	22
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.9.1 บริษัท LRA Worldwide. Inc.....	23
2.9.2 บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด.....	24
2.9.3 บริษัท เอ พี เอ็ม กรุ๊ป จำกัด.....	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	26
3.1 วิธีที่ใช้ศึกษา.....	26
3.2 ลักษณะข้อมูล.....	26
3.3 เครื่องมือและวิธีการ.....	26
3.4 ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูล.....	27
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	29
4.1 การดำเนินกรรมวิธีจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการทหาร.....	30
4.1.1 บริษัทที่ได้จัดการประชุมชี้แจงและมอบหมายงาน.....	32

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต่อVอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.1.2	วิธีการบริหารจัดการในระบบการส่งกำลังและซ่อมบำรุง ยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก.....	32
4.1.3	การจัดทำสัญญาประกอบการจ้างงาน ระหว่างศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ และหน่วยงานราชการทหารเมื่อประมุขงานรับจ้างซ่อมได้แล้ว.....	36
4.2	การออกแบบวางระบบงานและกระบวนการทำงานของบริษัท.....	37
4.2.1	การฝึกอบรมพนักงานหรือบุคลากรขององค์กร.....	38
4.2.2	การบริหารจัดการด้านการออกแบบและวางระบบงาน ซ่อมบำรุงของบริษัท.....	38
4.3	ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของหน่วยงานราชการกับบริษัท.....	43
4.4	เหตุผลที่เลือกทฤษฎีแรงจูงใจ.....	48
บทที่ 5	อภิปรายผล.....	49
5.1	การจัดการบุคลากร.....	49
5.1.1	ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรต่อบุคคล.....	49
5.1.2	ผลจากการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิผลขององค์กร.....	50
บทที่ 6	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	51
6.1	สรุปผลการศึกษา.....	51
6.2	ข้อเสนอแนะ.....	53
	เอกสารอ้างอิง.....	54
	ภาคผนวก.....	56
	ประวัติผู้เขียน.....	58

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ทฤษฎีและงานวิจัย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน.....	7
4.1 รายละเอียดขั้นตอนการทำงานซ่อม.....	42
4.2 ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของหน่วยงานราชการกับบริษัท.....	43
4.3 การเปรียบเทียบเวลาการซ่อมคืนสภาพระหว่างราชการและ OUTSOURCE ของรถจำนวน 11 คัน ตามสัญญา.....	44
4.4 ประโยชน์ที่กองทัพได้รับ.....	45
4.5 ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ.....	46
4.6 ตารางเปรียบเทียบทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y.....	48



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ปีเตอร์ เซงเก้.....	8
2.2 วินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซงเก้.....	9
2.3 กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับ วินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซงเก้.....	11
2.4 อับราฮัม มาสโลว์.....	12
2.5 เฟดเดอริค เฮอเบิร์ต.....	13
2.6 เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์.....	13
2.7 เดวิด แมคคลีลแลนด์.....	14
2.8 วรูม.....	14
2.9 สคินเนอร์.....	15
2.10 วงจร PDCA.....	17
2.11 ขั้นตอนการวัดเปรียบเทียบ.....	18
2.12 การจัดการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน.....	21
2.13 โครงสร้างแบบปิรามิดกลับหัว.....	22
4.1 สรุปลำดับขั้นตอนการดำเนินการมีวิธีจัดซื้อจัดจ้าง.....	32
4.2 ระบบการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก.....	34
4.3 ระบบการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบก.....	36
4.4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	38
4.5 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการซ่อมคืนสภาพที่โรงงานของบริษัท.....	40
4.6 หลักการบริหารของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร.....	41
4.7 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 1100 L กรมสรรพาวุธทหารบก.....	47
4.8 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 1550 L กรมขนส่งทหารอากาศ.....	47
4.9 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 2450 L กรมสรรพาวุธทหารบก.....	47

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ยุทธโธปกรณ์เหล่านั้นให้มีสภาพพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ตลอดจนซ่อมบำรุงให้รถยนต์สงครามทางทหาร มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน คุ่มค่ากักงบประมาณที่ใช้ไป หากแต่ในการดำเนินการต่อยุทธโธปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูงนั้น หน่วยซ่อมบำรุงของกองทัพบกขาดแคลนเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคที่มีความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะทาง และงานซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ที่ชำรุดเสียหายล้นมือแม้ว่ากองทัพบกจะมีความพยายามที่จะบริหารจัดการด้านกำลังพล พยายามผลิต ฝึกอบรม และเสนอความต้องการเพื่อให้หน่วยได้รับกำลังพลที่มีขีดความสามารถ/สมรรถนะที่จะสามารถซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ของกองทัพประเภทรถยนต์สงครามทางทหารดังกล่าวได้แล้วก็ตาม แต่ในศักยภาพด้านกำลังพลของหน่วยทหารในปัจจุบัน กำลังพลที่เป็นผู้มีความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่จำนวนน้อยนิดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการซ่อมบำรุงได้ทั้งหมด อีกทั้งระบบราชการมีสายงานการบังคับบัญชาและมีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบมีแบบแผนอยู่หลายขั้นตอน การดำเนินการจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) มาเพื่อทำการซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ประเภท รถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหายนั้น มีความยุ่งยากในการจัดหา ต้องปฏิบัติตามระเบียบ แบบธรรมเนียม และคำสั่งที่เกี่ยวข้องของทางราชการอย่างเคร่งครัด และต้องใช้เวลาในการดำเนินการเป็นเวลานาน ส่งผลกระทบให้หน่วยทหารขาดความพร้อมรบในด้านความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่และยุทธโธปกรณ์ของกองทัพประเภทรถยนต์สงครามที่ใช้ในราชการทหาร ได้รับความเสียหายและงดใช้การเพิ่มมากขึ้น

ในบริบทปัจจุบันหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเผชิญกับการแข่งขันในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่นับวันมีการพัฒนาสูงยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า เพื่อลดปัญหาด้านระบบการทำงานของราชการที่มีหลายขั้นตอน ต้องใช้เวลาในการดำเนินการนานวัน และรับประกันความสำเร็จของงาน การแก้ปัญหาการซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ทางทหารของกองทัพบกหนทางหนึ่ง คือ การใช้ระบบ OUTSOURCE ด้วยการจ้างเอกชนซ่อมบำรุง โดยหน่วยงานราชการร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินกิจกรรม ร่วมกันวางแผนให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร การกำหนดระยะเวลา การจัดระบบงานในองค์กรให้สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งสองฝ่าย ซึ่งหลักการบริหารงานที่ผู้ศึกษาวิจัยเสนอ คือ การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมรถยนต์ทางการทหาร เพื่อให้มีศักยภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ มีเอกสารรับรองการทำงานเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานราชการทหาร บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ มีทักษะความชำนาญทางด้านประสบการณ์ และได้รับการฝึกอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทผู้ผลิต มีการให้บริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เป็นการสร้างสายสัมพันธ์อันดีอย่างแท้จริงกับลูกค้าโดยการสร้าง “คุณค่า” แก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องตามทฤษฎี การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) หรือทฤษฎีในปัจจุบัน คือการบริหารจัดการประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management : CEM)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร (Basic of Structure)
2. ศึกษาวิธีการจัดระบบการบริหารงานของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Improve Performance The Executive Management)
3. ศึกษากลุ่มเป้าหมายหรือหน่วยงานราชการทหาร ที่เข้ามาใช้บริการของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร (Target Customer Group)
4. เพื่อเสนอแนวทางในการบริหารจัดการให้องค์กรมีศักยภาพเป็นไปตามมาตรฐานสากล บุคลากรในองค์กรมีขีดความสามารถและคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการทหาร ตลอดจนศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหารได้

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นไปยัง การกำหนด ออกแบบ วางแผนงานและวิธีการซ่อมบำรุง ยุทโธปกรณ์ที่ใช้ในราชการทหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทันเวลา ตรงต่อความต้องการของลูกค้า รถยนต์สงครามทางการทหารที่ได้รับการซ่อมแล้วเสร็จจะต้องมีคุณลักษณะและสมรรถนะเป็นไปตามมาตรฐาน มีการวางแผน ออกแบบ พัฒนา ลำดับขั้นตอนการซ่อมบำรุงอย่างชัดเจน ลูกค้า คือ หน่วยงานราชการทหาร เกิดความพึงพอใจในผลผลิตที่ได้รับ

## 1.4 ขั้นตอนของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (เชิงคุณภาพ; Qualitative Research) โดยใช้การศึกษา และเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสารของทางราชการเช่น ระเบียบ, คำสั่งของกองทัพบก เอกสารของพลเรือน หนังสือ ตำรา บทความ รายงาน สิ่งตีพิมพ์ รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth analysis) ต่อผู้บังคับหน่วยทหาร ผู้จัดการบริษัท/ห้างร้านต่างๆ กำลังพลของกองทัพบก และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมอภิปรายผลและข้อเสนอแนะต่อไป

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ให้ทราบข้อมูลและปัญหา, อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมด้านการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามของทางการทหาร
2. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง ออกแบบ วางแผนการทำงานและจัดระบบการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมรถยนต์ทางการทหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เป็นฐานข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร และบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานของทางราชการได้ โดยการสร้างสายสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและบุคลากรขององค์กรสามารถซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ทางทหารของกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

**การบริหารจัดการ** หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ เป็นการกำหนดกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย/แผนงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ และ/หรืออำนวยการ (Leading/Directing) การควบคุม/บังคับบัญชา (Controlling) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามที่ใช้ในราชการทหาร

**ยุทโธปกรณ์ (Equipment)** หมายถึง สิ่งอุปกรณ์หรือสิ่งของทั้งหมดที่ทางราชการทหารต้องจัดประจำให้กับบุคคล หรือหน่วยงานทหารไว้ใช้ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้ในอัตรากิจการและยุทโธปกรณ์ (อจย.) อัตราส่งอุปกรณ์ (อสอ.) หรือตามอัตราอื่นใดที่กำหนดและหมายรวมถึงสิ่งอุปกรณ์นอกอัตรา สิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา สิ่งอุปกรณ์ในความรับผิดชอบของคลังสายยุทธบริการ ได้แก่ อาวุธ กระสุนและวัตถุระเบิด รถยนต์สงคราม เครื่องควบคุมการยิง เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น

**รถยนต์สงคราม** หมายถึง รถยนต์ที่ออกแบบ พัฒนาเพื่อใช้ในกิจการทางทหาร เป็นรถยนต์ที่มีขีดความสามารถ/สมรรถนะและคุณลักษณะทางเทคนิคเป็นไปตามความต้องการ และมาตรฐานยุทโธปกรณ์ทางทหารทั้งในด้านการใช้งานทางยุทธวิธี ด้านการส่งกำลังบำรุง (Logistic) และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางทหาร เช่น หากเป็นรถยนต์ล้อต้องมีการขับเคลื่อนทุกล้อ หากเป็นรถยนต์สงครามประเภทรถบด ต้องติดอาวุธและมีเกราะป้องกันที่แข็งแรงและสามารถใช้งานได้ในทุกย่านสภาพภูมิอากาศ หรือสภาพภูมิประเทศ ที่ยากลำบากได้ สามารถปฏิบัติการในพื้นที่ ป่าเขา ทะเลทราย หล่มโคลน ลุยน้ำ ข้ามเครื่องกีดขวางหรือคูกว้างได้ เป็นต้น

**ศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์** หมายถึง หน่วยงาน/องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร ดูแลรักษา ซ่อมบำรุง ซ่อมฟื้นฟู ซ่อมคืนสภาพ เพื่อให้รถยนต์ทางการทหารที่ชำรุดเสียหาย/เสื่อมสภาพ สามารถกลับมาใช้งานได้ดั่งเดิมและมีสภาพเหมือนของใหม่

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การดำเนินการฝึกอบรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบกฎระเบียบแบบแผนที่วางไว้ให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กร

**มาตรฐาน** หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินค่าของงานโดยใช้วิธีการตรวจสอบสภาพและทดสอบ/ทดลองใช้งาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น การซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหารต้องปฏิบัติตามคุณลักษณะเฉพาะ และรายละเอียดประกอบการจ้างซ่อมอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ เมื่อซ่อมแล้วเสร็จต้องมีการตรวจสอบและทดสอบ/ทดลองใช้งานโดย คณะกรรมการ ตรวจสอบสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบก เป็นต้น หรือการทำงานของบุคลากรในองค์กร ทุกคนต้องปฏิบัติตนให้พร้อมที่จะทำงาน ต้องศึกษาหาความรู้ใส่ตน ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย และทำงานตามเวลาที่กำหนด ยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับและวัฒนธรรมขององค์กร อย่างเคร่งครัด

**การซ่อมบำรุง** หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อมุ่งที่จะรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ ต่อไป และทำให้อุปกรณ์ที่ชำรุดกลับมาใช้งานได้ หมายรวมถึง การตรวจสอบ การทดสอบ การบริการ การซ่อมแก้ การซ่อมเปลี่ยน การซ่อมใหญ่ การซ่อมสร้าง การดัดแปลงแก้ไข และการซ่อมคืนสภาพ

**การปรนนิบัติบำรุง (Preventive Maintenance)** หมายถึง การดูแลรักษา และการให้บริการ โดยเจ้าหน้าที่เพื่อมุ่งประสงค์ที่จะรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี โดยบริหารจัดการให้มีระบบการตรวจสอบ ตรวจสอบ และทำการแก้ไขข้อบกพร่องของอุปกรณ์ ก่อนที่จะเกิดขึ้น

**การตรวจสอบสภาพ (Inspection)** หมายถึง การพิจารณาถึงสภาพการใช้งานได้ของอุปกรณ์ โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะทางฟิสิกส์ ทางเคมี ทางจักรกลและทางไฟฟ้า ตามมาตรฐานที่ได้ กำหนดไว้

**การซ่อมแก้ (Repair)** หมายถึง การซ่อมอุปกรณ์ที่ชำรุดให้ใช้งานได้ และหมายรวมถึง การจัดปรับ การถอดเปลี่ยน การเชื่อม การย่ำ และการทำให้แข็งแรง

**การซ่อมใหญ่ (Overhaul)** หมายถึง การซ่อมอุปกรณ์ที่ชำรุดให้ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์ โดย กำหนดมาตรฐานการซ่อมไว้เป็นเอกสารโดยเฉพาะ

**การซ่อมสร้าง (Rebuild)** หมายถึง การซ่อมอุปกรณ์ที่ชำรุด ให้กลับคืนสภาพมาตรฐาน ใกล้เคียงกับสภาพเดิมหรือเหมือนของใหม่ ทั้งในรูปร่าง คุณสมบัติในการใช้งาน และอายุของการใช้งาน

**การดัดแปลงแก้ไข (Modification)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ตามคำสั่งการ ดัดแปลง การดัดแปลงนี้ ต้องไม่เปลี่ยนลักษณะมูลฐานเดิมของอุปกรณ์ เพียงแต่เพื่อเปลี่ยนภารกิจหรือความสามารถในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มความปลอดภัยแก่ผู้ใช้ และเพื่อผลที่ต้องการตาม แบบที่กำหนดให้เปลี่ยนแปลงนั้น

**การซ่อมคืนสภาพ (Reclamation)** หมายถึง การดำเนินการวิธีซ่อมอุปกรณ์ที่ใช้การไม่ได้ เลิกใช้ลงทิ้งหรือเสียหายให้กลับมาใช้ประโยชน์ได้ หรือการซ่อมชิ้นส่วนประกอบหรือองค์ประกอบ ของอุปกรณ์เหล่านั้นให้ใช้ประโยชน์ได้ และนำกลับคืนสายการส่งกำลังต่อไป

**การยุบรวม (Cannibalize)** หมายถึง การถอดชิ้นส่วนที่ใช้การได้ จากอุปกรณ์หนึ่งไปติดตั้ง หรือประกอบเข้ากับอีกอุปกรณ์หนึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ระบบ OUTSOURCE** หมายถึง การจ้างแหล่งผลิตหรือผู้ประกอบการจากภายนอกองค์กร/หน่วยงานมาดำเนินงาน พัฒนา ออกแบบ วางระบบงาน ซ่อมสร้าง ผลิต ดูแลรักษา และซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ของทางราชการทหารให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย ใช้ราชการได้ดี มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้และผู้ประกอบการที่รับงานซ่อมจะต้องมีคุณสมบัติและขีดความสามารถเพียงพอตรงกับความต้องการของทางราชการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้ศึกษาได้นำ วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการศึกษา โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน มีรายละเอียดตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีและงานวิจัย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	- วินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ - ทฤษฎีความพึงพอใจ - ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีกระบวนการ - ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ - การออกแบบองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ - บทบาทของผู้บริหาร - แนวคิดการทำงานเป็นทีมงาน
ส่วนที่ 2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	- บริษัท LRA Worldwide, Inc - บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด - บริษัท เอพีเอ็มกรุ๊ป จำกัด

จากการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ แบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิดหลักได้แก่

1. วินัย 5 ประการองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทฤษฎีความพึงพอใจ (Content Theory)
3. ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีกระบวนการ
4. ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ

โดยนักทฤษฎีที่นำเสนอได้อธิบายถึงหลักเกณฑ์ และแนวคิดต่างๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 2.1 วินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge

“Organizations learn only through individual who learns. Individual learning does not guarantee organizational learning, but without it no organizational learning occurs.” Peter Senge (1990)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



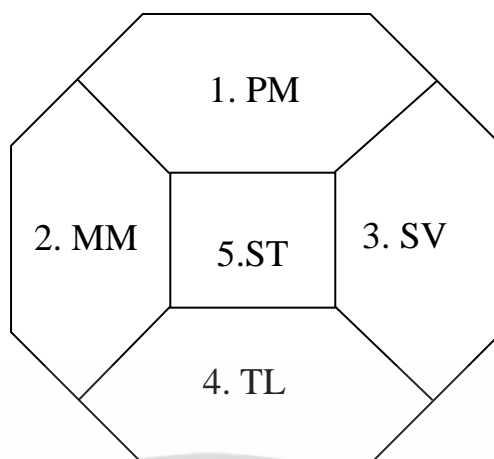
ภาพที่ 2.1 ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge)

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ได้อธิบายคำนิยามของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ๆ

วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

- วินัยประการที่ 1 : ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- วินัยประการที่ 2 : แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
- วินัยประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
- วินัยประการที่ 5 : การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.2 วินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge)

สาระสำคัญ วินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge)

### 2.1.1 บุคลากรมีศักยภาพ (Personal Mastery)

การเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรอบรู้ เป็นคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญมากเป็นพิเศษ สามารถมองเห็นภาพในอนาคตทั้งของตนเองและองค์กรได้ มีการวางแผนล่วงหน้าที่รัดกุม มีระเบียบวินัยมีความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการศึกษานั้นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า ความรอบรู้ส่วนบุคคล (Human Mastery) ซึ่งก็หมายถึง ความเป็นนายของตนเอง ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะ วิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดกว้างทางความคิดพร้อมจะเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆ ยอมรับความจริง ไม่ยึดถือมั่น ทนยุคทันสมัย เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่ดี มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และตลอดชีวิต รวมทั้งมีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ เป็นเลิศตามที่ได้กำหนดไว้

### 2.1.2 รูปแบบความคิดที่หลากหลาย (Mental Models)

เป็นการสะท้อนสภาพจิตใจ สะท้อนให้เห็นสภาพแนวคิดจิตใจที่ไม่เหมือนกันของแต่ละคน ที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ในองค์กร หากเปรียบเทียบรูปแบบความคิดที่หลากหลายนี้เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์ก็จะมีรูปแบบการคิดแบบวิธีวิทยาศาสตร์ เช่น เริ่มต้นจากปัญหาหรือคำถามแล้วเดาคำตอบเป็นข้อสันนิษฐานหรือที่เรียกว่าสมมติฐาน จากนั้นก็หาข้อมูลมาตรวจสอบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานว่าจริงหรือไม่จริงแล้วจึงสรุปเป็นความรู้ ความเชื่อแล้วนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหาต่อไป ดังนั้นการพัฒนารอบความคิดของบุคคลให้มีความหลากหลาย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพราะหากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาก็เท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของบุคคลในองค์กรให้มีความคิดทางบวก เข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัว บุคคลนั้นจะมีพฤติกรรมกาปฏิบัติ สามารถใช้ความผิดพลาดเพื่อเป็น บทเรียนในครั้งต่อไป ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างกระบวนการคิดใหม่ๆ ให้แก่องค์กรได้เสมอ แต่สิ่ง สำคัญ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้บุคลากรได้มีอิสระในการคิด และ สร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ

### 2.1.3 การสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

เป็นการมองภาพหรือการวางแผนอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กร กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี เป็นจุดรวมพลังเพื่อการขับเคลื่อน ภารกิจของสมาชิกในองค์กร โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีทางเลือกในการปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย และจะต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง วิสัยทัศน์จะทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าสมาชิกใน องค์กรมีความตระหนักและมีมุมมองร่วมกันและพร้อมใจที่จะช่วยกันทำงานในองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ของสมาชิกในองค์กรขึ้นมาก่อน แล้ว แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร ทำให้คำพูดหรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลนั้น ขับเคลื่อนได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการแบ่งปันกับผู้อื่นและเกี่ยวข้องกับ บุคลากรทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้น เป็นจริง

### 2.1.4 การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน (Team Learning)

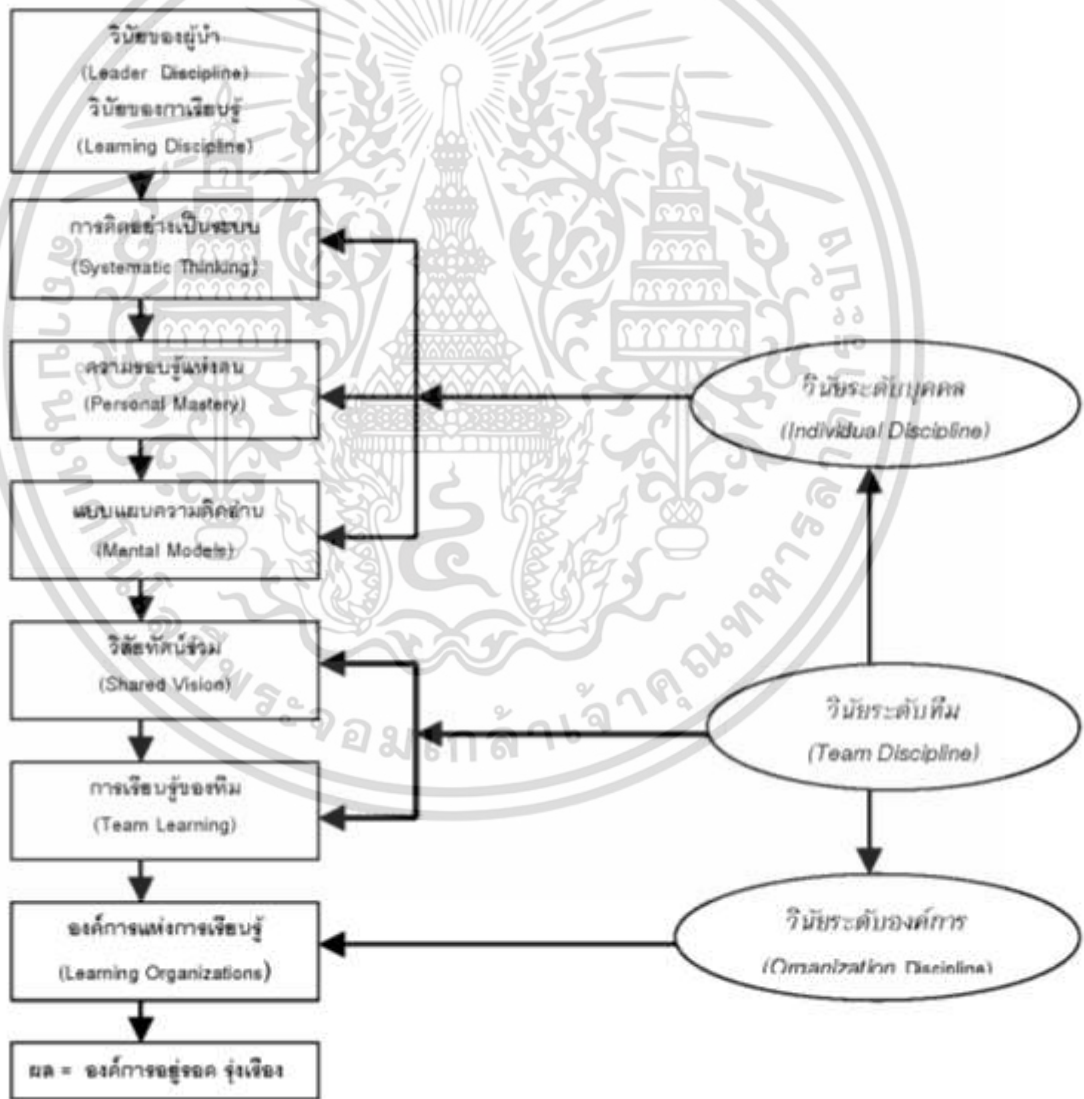
เป็นการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เป็นวิธีการรวมแนวความคิดของบุคคลในองค์กรให้ อยู่ในทิศทางเดียวกันโดยไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมๆ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกันของ บุคคลในองค์กร ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและเอกภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้บุคคลใน ทีมจะต้องมี วิธีปฏิบัติการให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเปิดใจคุยกันภายในทีมงานถึงวิธีการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน มีการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดและการประเมินวิสัยทัศน์ของ องค์กรร่วมกันกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ มีการระบุขอบเขตและทักษะซึ่งเป็นข้อบกพร่องขององค์กร พร้อมทั้งสร้างวิธีการเรียนรู้และการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ ร่วมกันประเมินทีมงานว่ามีความสนใจ และสมัครใจในการเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่ ดังนั้น บุคคลในองค์กรควรมี การพูดคุย (Dialogue) และ การอภิปราย (Discussion) กันเองในองค์กรก่อนเพื่อปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันเพื่อให้เกิด แนวความคิดและแนวปฏิบัติที่ตรงกัน (Alignment) ซึ่งถือว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่ม อำนาจ การมอบอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) เมื่อมีการรวมกลุ่มการเรียนรู้จะมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน มีการแสดงความคิดเห็นการเรียนรู้ร่วมกันของทีมและเปิดโอกาสให้ สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนและพัฒนาความสามารถและความรอบรู้ของทีมงานให้เกิดขึ้นซึ่งเป็น ลักษณะของทีมงานที่ดี และทีมงานที่ดีนั้นจะต้องมีผู้นำที่มีหลักการมีเหตุผลในการตัดสินใจให้แก่

บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่สำคัญที่สุดในวินัยทั้ง 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มีการคิดอย่างเป็นระบบ รู้จักคิดเป็น พุดเป็น และทำเป็น โดยการคิดนั้นจะเป็นศูนย์กลางในการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มองภาพรวม มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ เป็นการที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน การคิดอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ในธุรกิจยุคนี้ ผู้บริหารทุกคนจำต้องมีทุนทางปัญญา มีทักษะในหลายๆ ด้าน ต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับ วินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ (Content Theory)

### 2.2.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) เรียงลำดับดังนี้

1. ด้านร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความปลอดภัย (Security Needs)
3. ทางด้านสังคม (Social Needs)
4. เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)
5. ความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs)



ภาพที่ 2.4 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

### 2.2.2 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ เฮอเบิร์ต (Frederick Herzberg)

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ กับประสิทธิภาพของงาน ผลการศึกษาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่จำเป็น หรือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor) เป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน จากสภาพงาน ประกอบด้วย
  - นโยบายและการบริหารงาน
  - เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทนขั้นพื้นฐาน
  - ความสัมพันธ์ และสภาพการทำงาน
2. ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ (Satisfier Factor) เป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากเนื้องาน ประกอบด้วย
  - ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)
  - ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.5 เฟรดเดอริก เฮอเบิร์ก (Frederick Herzberg)

### 2.2.3 สมมติฐานของทฤษฎีจิตใจ ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

ทฤษฎีจิตใจ อี อาร์ จี (ERG) ของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence : E)
2. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness : R)
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth : G)



ภาพที่ 2.6 เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

### 2.2.4 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาจากความต้องการของมนุษย์หลังจากการเรียนรู้ประสบการณ์

ชีวิตต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : NAch)
2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power : NPOw)
  - อำนาจส่วนตัว (Personal Power)
  - อำนาจทางสังคม (Social Power)
3. ความต้องการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation : NAff)



ภาพที่ 2.7 เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland)

## 2.3 ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีกระบวนการ

### 2.3.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ วรูม (Vroom)

ทฤษฎีการจูงใจของ วรูม (Vroom) หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) คือบุคคลโดยทั่วไปจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่และจะเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งบุคคลเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ตนต้องการมากที่สุดตามทฤษฎีนี้มีผล (Outcome) 2 อย่าง คือ

1. ผลระดับแรก (First-Level Outcome)
2. ผลระดับที่สอง (Second-Level Outcome)



ภาพที่ 2.8 วรูม (Vroom)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.4 ทฤษฎีการจูงใจ : ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ

### 2.4.1 สมมติฐานของทฤษฎีการจูงใจ ของ สกินเนอร์ (Skinner)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เห็นความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ และรางวัลหรือผลตอบแทนในการจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีของสกินเนอร์ (Skinner) มีส่วนประกอบ หรือองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ

1. สิ่งเร้า หมายถึง สภาพแวดล้อมของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
2. การตอบสนองต่อสิ่งเร้า หมายถึง พฤติกรรมหรือการทำงาน
3. ตัวเสริมแรงจูงใจ หมายถึง รางวัลหรือผลตอบแทน

หลักการเสริมแรงจูงใจ ได้แบ่งการเสริมแรงออกเป็น 2 อย่าง คือ การเสริมแรงจูงใจทางบวก (Positive Reinforcement) และการเสริมแรงจูงใจทางลบ หรือเรียกว่าเป็นการลงโทษ (Punishment)



ภาพที่ 2.9 สกินเนอร์ (Skinner)

## 2.5 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นเทคนิคการบริหารขั้นสูงที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิตในองค์กร โดยมีปรัชญาพื้นฐานที่ว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพ เกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกาเป็นลำดับแรก โดยนำมาใช้ในสายการผลิตของภาคอุตสาหกรรม เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control : SQC) หลังจากนั้น แนวคิดด้านการบริหารคุณภาพก็มีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งญี่ปุ่นได้พัฒนาขึ้นมาจนเป็นวิธีการที่ได้ผลดีโดยเรียกว่า การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control : TQC) ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นที่นิยมไปทั่วโลก แนวคิดการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพโดยรวมของญี่ปุ่นที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้ ต่างจากเดิมตรงที่ไม่จำกัดอยู่เฉพาะสายการผลิตในภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่สามารถนำไปใช้ได้ทุกหน่วยงานในองค์กร และรวมไปถึงถึงภาคการบริการด้วย ที่สำคัญที่สุดก็คือการบริหารคุณภาพโดยรวมจะต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันโดยพนักงานทุกคนทั่วองค์กร

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถมีวัตถุประสงค์ทางการจัดการอื่นๆ เช่น การลดต้นทุน การลดเวลาการส่งมอบ เป็นต้น ทั้งนี้ทุกหน่วยงานจะต้องปรับปรุงคุณภาพของตน โดยตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่กล่าวได้

คุณภาพของการบริหารคุณภาพโดยรวม ตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพโดยรวม คุณภาพไม่ใช่แค่คุณภาพตามข้อกำหนด (Specification) แต่หมายถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction : CS) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction : ES) และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

- ก. คุณภาพ (Quality) หมายถึง คุณภาพของสินค้า บริการ และคุณภาพของงานประจำ
- ข. ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการผลิต การให้บริการ และการทำงานที่มีผลต่อราคาสินค้าที่ถูกต้อง และตรงเวลาที่นัดหมาย
- ค. การส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การส่งมอบสินค้าและบริการในจำนวนที่ถูกต้องไปในสถานที่ที่ถูกต้อง และตรงเวลาที่นัดหมาย
- ง. ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง ความปลอดภัยของผู้ใช้สินค้าและบริการ รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ
- จ.ขวัญกำลังใจของพนักงาน (Morale) หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง
- ฉ. สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การดำเนินงานโดยคำนึงถึงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

ดังนั้นเมื่อพูดถึงคำว่า คุณภาพ (Quality) จะหมายถึง คุณภาพโดยรวม ซึ่งประกอบด้วย Q C D S M E องค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้น

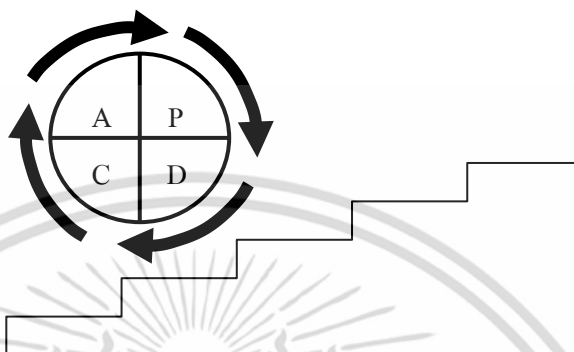
วิธีบริหารแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม มีวิธีการดังนี้

- ก. มีหลักการ (Scientific) โดยอาศัยข้อมูล (Data) และเหตุผล (Logic)
- ข. มีระบบ (Systematic) โดยอาศัยวงจร PDCA
- ค. ทั่วถึง (Total หรือ Company-wide) คือ ทุกคน ทุกหน่วยงานต้องทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.5.1 การปรับปรุงการทำงานด้วยวงจรเดมมิ่ง (Demming) หรือวงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act)

วงจร PDCA เป็นวงจรที่หมุนขึ้นไปอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามที่จะปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น



ภาพที่ 2.10 วงจร PDCA

ขั้นตอนการใช้วงจร PDCA มีดังนี้

- ก. วางแผน (Plan) ในขั้นการวางแผน
- ข. การปฏิบัติตามแผน (Do) การลงมือปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่กำหนด
- ค. ตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check)
- ง. ดำเนินการให้เหมาะสม (Act)

### 2.5.2 การเปรียบเทียบ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ กระบวนการวัดเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการ และวิธีการปฏิบัติงานกับผู้ที่ทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง โดยกระบวนการการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์กรยุคใหม่มีความตระหนักและตื่นตัวในการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างมาก เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรหลายๆ อย่าง จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร วิธีการวัดเปรียบเทียบเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรอย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากประโยชน์ที่โดดเด่นของวิธีการวัดเปรียบเทียบ คือการสร้างนวัตกรรม หรือ การก่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Breakthrough improvement) ภายในองค์กรในระยะเวลาที่เร็วกว่าการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรอื่นๆ ขั้นตอนของการทำงานวัดเปรียบเทียบ มี 4 ขั้นตอน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การวางแผน (Planning) คือการกำหนดหัวข้อเรื่อง และวัตถุประสงค์ของการทำการวัดเปรียบเทียบ การกำหนดผู้ที่จะไปเปรียบเทียบ (Benchmarking partners) ด้วย และการกำหนดวิธีการในการเก็บข้อมูลว่าจะใช้วิธีใด เช่น การเก็บข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว

2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) คือการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้โดยศึกษาความแตกต่าง (Gaps) ระหว่างองค์กรกับผู้ที่จะไปเปรียบเทียบด้วย เพื่อหาว่าใครทำได้ดีที่สุดในกลุ่มที่เปรียบเทียบกันและทำได้อย่างไร

3. การบูรณาการ (Integration) คือการนำผลที่วิเคราะห์ที่ได้ชี้แจงให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการร่วมกันปรับปรุงองค์กร โดยจะมีการร่วมกันตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการที่เหมาะสมซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเรื่องบุคลากร งบประมาณ วัฒนธรรม และข้อจำกัดอื่นๆ ขององค์กรด้วย

4. การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action plan) ในการปรับปรุงองค์กรโดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำ ระยะเวลาในการดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน รวมทั้งมีการนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่งการทำการวัดเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องทำให้ครบทุกขั้นตอนเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรไปเปรียบเทียบกับผู้อื่นก็จะมีปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 2.11 ขั้นตอนการวัดเปรียบเทียบ

การรื้อปรับระบบ (Reengineering) หมายถึง การปรับรื้อระบบทั้งหมดในกระบวนการทำงานของบริษัทเพื่อปรับปรุงผลการผลิตและผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นการหาวิธีการใหม่ และออกแบบกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง การรื้อปรับระบบไม่ใช่เป็นการดัดแปลงเก่าและปรับปรุงให้ดีขึ้นตั้งแต่ล่างขึ้นไป แต่การรื้อปรับระบบเป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว โดยการยกเลิกกฎเกณฑ์และสมมติฐานเก่าๆ ที่ล้าสมัย และการคิดใหม่ทั้งระบบ และทุกกระบวนการเสมือนหนึ่งไม่มีอุปสรรคในเรื่องคน ระบบงาน และวิธีการงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.6 การออกแบบองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

การจัดการในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น หลักของการเป็นผู้ประกอบการ คือ ยิ่งเสี่ยงภัยผลกำไรยิ่งสูง ดังนั้นการออกแบบองค์กรจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรและระบบงานที่มีความยืดหยุ่นสูง ทีมงานที่มีจำนวนคนไม่มาก เพื่อเหมาะสมกับงานที่มีความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดการจัดการองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้แก่

### 2.6.1 การจัดองค์กรมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่หยุดนิ่งหรือคงที่ (Static)

ในอดีตการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกไม่มีมากนัก แต่ในปัจจุบันและในอนาคตคาดว่าจะมีผลกระทบต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ความสามารถของผู้จัดการในการจัดการกับสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เหมาะสม เพื่อการเจริญเติบโตในระยะยาวและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญอีกประการหนึ่ง สังคมโลกในอนาคตจะเน้นสู่สังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Society) ข้อมูลข่าวสารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์กร มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้มากขึ้น ประชาคมโลกมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทำให้โลกเล็กลงหรือแคบลง เทคโนโลยีที่ใช้บริการติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบัน การจัดการองค์กรต้องนำมาประยุกต์ องค์กรใดก็ตามมีเครือข่ายที่ดีจะทำให้การจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ

### 2.6.2 เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness)

เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitiveness) แนวทางที่ใช้ในการปรับโครงสร้างองค์กร นอกจากการปรับระบบดังที่กล่าวมาแล้ว ยังได้ใช้วิธีทำองค์กรให้มีขนาดเล็กลง ด้วยการลดสายการบังคับบัญชา เริ่มตั้งแต่ปี 1980 บริษัทขนาดใหญ่มีนโยบายรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง หรือที่สำนักงานใหญ่ มีการวางระบบการควบคุมระดับสูงทำการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับล่าง วิธีการควบคุมส่วนใหญ่จะใช้วิธีการต่างๆ จากบุคลากรที่มีผู้เชี่ยวชาญ เช่น วิธีการทางบัญชี ทางการเงิน บำรุงรักษา และซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้มีค่าใช้จ่ายสูง การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก ไม่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรส่วนมากจึงเลือกวิธีการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพและการแข่งขัน เพิ่มการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น ปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมุ่งไปสู่กิจกรรมหรือการดำเนินงานที่องค์กรมีความถนัดหรือทำได้ดีที่สุด

### 2.6.3 การลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง

องค์กรทำโดยอาศัยการลดขนาด การใช้พนักงานชั่วคราว และการให้อำนาจพนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.6.3.1 การลดขนาด (Downsizing or Rightsizing or Restructuring)

การลดจำนวนพนักงานโดยการเลิกจ้างให้เหลือจำนวนพนักงานที่มีขนาดกะทัดรัด การลดขนาดมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ผลดีคือผลผลิตต่อคนเพิ่มขึ้น ผลเสียคือขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดลงและพนักงานขาดความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น และจากการศึกษาในหลายองค์กรปรากฏว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยรวมลดลง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานสูงขึ้น

### 2.6.3.2 การใช้พนักงานชั่วคราว (Contingent Worker)

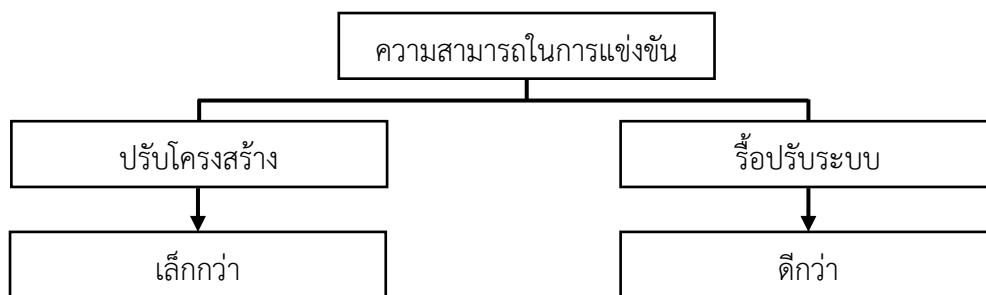
การใช้พนักงานชั่วคราว (Contingent Worker) หมายถึง การทำสัญญาจ้างชั่วคราว การใช้แรงงานชั่วคราว การให้พนักงานทำงานนอกเวลา และรวมถึงการจ้างเหมาพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน การใช้พนักงานชั่วคราวฝ่ายบริหารจะต้องบริหารเวลาให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อคนเหล่านี้โดยเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม ปัญหาจะไม่เกิดขึ้น ต้องระมัดระวังไม่ปฏิบัติต่อคนเหล่านี้เป็นบุคคลชั้นสอง การใช้หลักการจูงใจที่ถูกต้อง สามารถจูงใจคนเหล่านี้ทำงานด้วยความผูกพันให้ผลงานที่ดี

### 2.6.3.3 การให้อำนาจพนักงาน (Empowerment)

การให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) หรือการให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจด้วยตัวเองในงานที่ทำนั้นว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และเฮอเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ริเริ่มระยะแรก ซึ่งขัดกับแนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ที่แยกความรับผิดชอบระหว่างการปฏิบัติกับการบริหารออกจากกัน ฝ่ายปฏิบัติมีหน้าที่ทำและฝ่ายบริหารมีหน้าที่คิด แนวคิดนี้อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสมัยดั้งเดิม พนักงานมีการศึกษาและการอบรมน้อย แต่ปัจจุบันพนักงานได้รับการศึกษาสูงขึ้นได้รับการอบรมให้สามารถทำงานได้เชี่ยวชาญมากขึ้น ประกอบกับปัจจุบันลักษณะงานมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ผู้ที่อยู่ในงานเหล่านั้นจึงรู้ปัญหาดีกว่าคนอื่น ดังนั้นจึงสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องตรงกับสถานการณ์มากกว่า

### 2.6.4 ดำเนินงานในสิ่งที่องค์กรถนัด (Sticking to the Knitting)

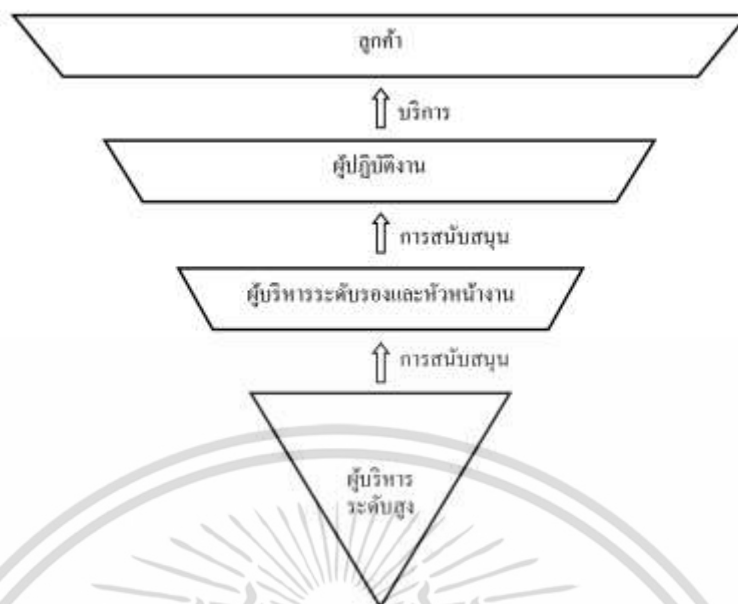
องค์กรจะต้องยึดถือหลักว่าให้ทำธุรกิจที่องค์กรรู้ดีที่สุด ถนัดที่สุด การขยายองค์กรดำเนินงานต้องเกิดจากภายในไม่ใช่เกิดจากรวมกิจการกับองค์กรหรือโดยการหาทุนจากภายนอก



ภาพที่ 2.12 การจัดการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

## 2.7 บทบาทของผู้บริหาร (The role of the executive)

บทบาทการทำงานของผู้บริหาร ในโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม หรือแบบปิรามิด (The Top Down Pyramid) ซึ่งเป็นองค์กรแบบระบบราชการ จะให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการตามสายการบังคับบัญชามายังผู้บังคับบัญชาระดับรองๆ ลงมา ทำให้มีสายการบังคับบัญชาหลายระดับและต้นท่อนคงที่ค่อนข้างสูง และการปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำได้ช้า จึงหันมานิยมแนวความคิดขององค์กรที่มีสายของการบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Structure) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น และนำเอาแนวความคิดขององค์กรปิรามิดหัวกลับ (The Upside-Down Pyramid) ตามแนวความคิดขององค์กรปิรามิดกลับหัวนี้ จะให้ความสำคัญอย่างมากต่อบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยตรง เป็นผู้สร้างความพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า โดยที่ผู้บริหารระดับรองและหรือหัวหน้างานซึ่งอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับล่างในแง่ของงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ และการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ และต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางในการดำเนินการ เช่น ภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร ลักษณะของโครงสร้างแบบปิรามิดกลับหัว (The Upside-Down Pyramid) ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 โครงสร้างแบบปิรามิดกลับหัว (The Upside-Down Pyramid)

## 2.8 แนวคิดการทำงานเป็นทีมงาน (Cross-Functional Teams)

แนวคิดการทำงานเป็นทีมงาน (Cross-Functional Teams) องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์จะให้ความสำคัญกับการสร้างและการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก เช่น ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขึ้นได้อย่างรวดเร็ว จึงได้นำแนวทางการทำงานเป็นทีมมาใช้ควบคู่กัน การใช้ทีมงานซึ่งมาจากหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับในองค์กร จะก่อให้เกิดการร่วมรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญ การด้านต่างๆ การพัฒนาทักษะและสติปัญญาของบุคลากรและการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทั้งช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้ดีขึ้นด้วยแนวคิดการทำงานเป็นทีมงานนี้ สมาชิกในทีมงานจะมีอายุถึงสองคนในเวลาเดียวกัน คือ หัวหน้าทีมงานและหัวหน้าหน่วยงาน ตามหน้าที่เท่ากับเป็นการสวนทางกับหลักเอกภาพการบังคับบัญชาตามหลักการของการจัดการในสมัยยุคดั้งเดิม

ในส่วนของแนวความคิดทางการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะให้อำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น และเพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Stock Option Plan) การมีส่วนร่วมรับในผลกำไร (Profit Sharing) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสร้างองค์กรให้เป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการรับรู้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Research)

### 2.9.1 บริษัท LRA Worldwide. Inc

การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาพบว่า งานวิจัยของบริษัท LRA Worldwide. Inc (2007) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจได้สรุปถึงประโยชน์ในการทำ Customer Experience Management : CEM ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจ ดังต่อไปนี้

แนวทางการทำ CEM เกิดจาก 4P's + 3P's = 7P's ความหมายของแต่ละ P คือ

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง ข้อเสนอที่ให้กับตลาดเป้าหมายสิ่งที่จับต้องได้ หรือชุดของบริการที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคจะได้รับจากการซื้อผลิตภัณฑ์
2. ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ข้อกำหนดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีพร้อมสำหรับการจัดหา และสามารถซื้อหาได้ทุกที่ของตลาดเป้าหมาย
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง กิจกรรมติดต่อสื่อสารไปยังตลาดเป้าหมาย เพื่อเป็นการให้ความรู้ จูงใจ หรือเป็นการเตือนความจำของตลาดเป้าหมายที่มีตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น
5. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ไปทั้งในส่วนของงานดำเนินการและการรอรับสินค้าหรือบริการที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภคต้องเสียไป
6. บุคลากร (People) หมายถึง จำนวน ความเพียงพอ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind)
7. หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง บรรยากาศโดยรวมที่ผู้ซื้อหรือผู้บริโภครับรู้ได้ ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส

นอกจากนี้การทำ Customer Experience Management : CEM ยังทำให้เกิดประโยชน์เพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

1. ลดจำนวนการเข้า-ออกของลูกค้า (Customer Turnover) โดยลูกค้าเกิดความประทับใจและไม่เปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการจากคู่แข่ง หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเพียงการแบ่งบางส่วนของงบประมาณส่วนตัวเท่านั้น
2. ลดต้นทุนการฝึกอบรม/ทรัพยากรมนุษย์/การจ้างพนักงานใหม่ (HR/Training/ Recruiting Cost) ในประเด็นนี้ CEM ไม่เพียงใช้กับลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ยังใช้กับลูกค้าภายในด้วย หมายถึง การสร้างความผูกพันกับพนักงานให้เกิดความประทับใจ กระทั่งเกิดความผูกพันกับองค์กรและเกิดการลดต้นทุนในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ลดต้นทุนการทำการตลาดและการขาย (Marketing and Sale Costs) ในกรณีนี้ การสร้างความผูกพันกับลูกค้าและส่งผลกระทบต่อที่ไม่ต้องทำกิจกรรมทางการตลาดมาก

4. ลดต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ (Acquisition Costs per Customer) หมายถึงการสร้าง ความประทับใจแก่ลูกค้าจนเกิดการบอกต่อและทำให้ต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ลดลงตามไปด้วย

### 2.9.2 บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด

บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สืบสานมาจากค่านิยม และอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group : SCG) 4 ประการ อันได้แก่

- ตั้งใจในความเป็นธรรม
- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
- ถ่อมมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

จะเห็นว่ามีค่านิยมร่วม (Share Value) ในส่วนของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมอยู่ด้วย แนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ในการนำไปสู่การ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2546 มีดังนี้

1. ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร เป็นผู้นำที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ใช้ แนวความคิดร่วมกันคิดร่วมกันทำและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานทุกระดับมีการถ่ายทอดสื่อสาร วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรให้พนักงานทุกคนเข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจนจะเห็นว่าเป็นลีลาใน การบริหารงาน (Style) นั้นเอง

2. เน้นการทำงานเป็นทีม ตั้งให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน จะเห็น ว่าเป็นการสร้างทักษะ (Skill) ให้แก่พนักงานทุกคน มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และสามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

3. พนักงานทุกคนต้องมีคุณภาพ โดยการพัฒนาองค์ความรู้และขีดความสามารถของ พนักงานจากข้อเท็จจริง เปรียบเทียบขีดความสามารถที่น่าจะเป็นของพนักงานกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อหาช่องว่างและข้อจำกัดของพนักงาน แล้วนำมาทำ Road Map เป็นแผนพัฒนาพนักงานเป็น รายบุคคล จะเห็นว่าเป็นการเน้นที่พนักงาน (Staff) ให้มีความสำคัญและมีขีดความสามารถในการ ทำงานสูงสุด

### 2.9.3 บริษัท เอ พี เอ็ม กรุ๊ป จำกัด

บริษัท เอ พี เอ็ม กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัทผู้เชี่ยวชาญทางด้านความคิดค้น พัฒนา ผสมผสานโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ที่ได้จำกัดอยู่แต่การเรียนรู้ผ่าน เนื้อหาทางทฤษฎีในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งเน้นวิธีสร้างการเรียนรู้ผ่าน กิจกรรมเกม

กรณีศึกษาสถานการณ์จำลองทางธุรกิจ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และบทบาทสมมติ เป็นต้น เพื่อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ก่อให้เกิดความรู้ พร้อมทักษะที่เพิ่มพูนขึ้นแล้วนำไปปฏิบัติงานจริง รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นจนกลายเป็นศักยภาพที่ติดตัวบุคคลตลอดไป ซึ่งบริษัทนี้เป็นองค์กรที่พยายามปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อฝ่าวิกฤตจากภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่มีการผันผวนอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการขยายตัวของธุรกิจบริการที่ต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรงและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บริษัท เอ พี เอ็ม กรุ๊ป จำกัด มีหลักการเบื้องต้นที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรอยู่ 3 ประการ คือ

1. สร้างทัศนคติโดยผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย (The Discovery Program) เช่นการสร้างสถานการณ์จำลอง กิจกรรมเกม กิจกรรมทางวัฒนธรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้สัมผัสและรู้สึกได้ในกิจกรรมนั้นโดยตรง ก่อให้เกิดทัศนคติอันดีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นเป้าหมายหลัก
2. การฝึกอบรม (The Education Program) เป็นกระบวนการให้ความรู้และให้เกิดการพัฒนาเสริมสร้างทักษะ โดยผ่านกระบวนการคิดอย่างรอบคอบ ซึ่งความรู้ที่ได้รับนั้นจะมีส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากร เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการประยุกต์และนำองค์ความรู้ไปใช้งานได้จริง (The Development Program) คือ การให้ข้อเสนอแนะและสอนงานจากทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการพัฒนาทั้งหมด มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

# วิธีดำเนินการศึกษา

### 3.1 วิธีที่ใช้ศึกษา

งานศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ การบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร เน้นการศึกษาแบบรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์และการปฏิบัติงานจริง การดำเนินการวิจัยไม่มีการสร้างสถานการณ์แต่เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงในเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอยู่แล้วและนำมารวบรวมเรียบเรียงเป็นรูปเล่มของเอกสารการศึกษาวิจัย

### 3.2 ลักษณะข้อมูล

ปัจจัยที่เป็นตัวแปรต้น คือ การเตรียมความพร้อมรบของหน่วยทหาร การบริหารจัดการของหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบในการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามทางทหาร ระบบการส่งกำลังและการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก องค์ความรู้ของบุคลากรในกองทัพมีอย่างจำกัด การขาดแคลนชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ยุทโธปกรณ์ของกองทัพบกที่มีเทคโนโลยีสูงและยุ่งยากต่อการซ่อมบำรุง รถยนต์สงครามทางราชการทหารที่เกิดการชำรุดเสียหายจำนวนมาก

ปัจจัยที่เป็นตัวแปรตาม คือ การแก้ปัญหาการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบกด้วยการใช้ระบบ OUTSOURCE จ้างเอกชนมารับงานซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ การบริหารจัดการองค์ประกอบภาคเอกชนในด้านบุคลากร การจัดระบบวางแผนงานซ่อมบำรุง ความทันเวลา และประสิทธิภาพของงานซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ที่ซ่อมแล้วเสร็จ ทำให้เกิดความพร้อมรบของหน่วยทหาร

### 3.3 เครื่องมือและวิธีการ

เทคนิคทางด้านระเบียบงานวิจัย (Research Methodology) ของการศึกษานี้ใช้เก็บข้อมูลตามระบบการทำ Experimental Development Research Design ซึ่งการวางแผนศึกษานี้ใช้แบบ Experimental Development Research Design นั้น เป็นการดำเนินการเก็บข้อมูลที่ต้องศึกษาจากการสำรวจมีลักษณะคล้ายกับการทดลอง คือเป็นทั้งวิธีการวิจัยและการวิเคราะห์เงื่อนไข ประเภทของรูปแบบการวิจัยที่ใช้ในที่นี้ จะใช้แบบ Cross-Sectional Design มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นการศึกษาในระยะเวลาขณะใดขณะหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะของการศึกษาในแง่ของความคงที่ (Static Study)

2. เป็นการศึกษาโครงสร้างของระบบ (Structure of the System) รูปแบบของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของระบบ (Patterns of System Properties) และลักษณะการจัดการงานในส่วนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ ของระบบ (Arrangement of System Parts) โดยอธิบายแต่เพียงสหสัมพันธ์ (Correlation) แต่ไม่อธิบายความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลกัน (Cause and Effect Relation) ก่อนที่จะนำผลการศึกษาที่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติงานจริงต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ยุทธวิธีของหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบในการซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามทางทหาร ระบบการส่งกำลังและการซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ของกองทัพบก บุคลากรในกองทัพบก วัสดุอุปกรณ์ประเภทชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) รถยนต์สงครามทางราชการทหาร การจัดระบบการบริหารงานขององค์กร เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในองค์กรศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการซ่อมบำรุง

แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. การเก็บข้อมูล โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมจากหนังสือรายงาน เอกสาร งานวิจัยและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่นเอกสารของทางราชการ เอกสารของผู้ประกอบการบริษัท/ห้างร้านต่างๆ ผู้ผลิต และ/หรือ ผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์ทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นต้น
2. การเก็บข้อมูลจากภาคสนามหรือจากการปฏิบัติงานจริงในศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร และที่หน่วยงานราชการทหาร
3. การเก็บข้อมูล กระทำมากกว่า 2 ครั้ง ในช่วงระยะเวลาที่ต่างกันออกไป จากการปฏิบัติงานจริงที่ศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร

### 3.4 ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษา เรื่องการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร ในครั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการเรียบเรียงและรวบรวมข้อมูล ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ศึกษาเอกสารของทางราชการทหาร คู่มือไขข้องทางราชการทหาร แจ้งความประสงค์ และเสนอความต้องการรับงานจ้างซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ เมื่อได้รับงานจ้างซ่อมแล้ว ตรวจสอบร่างสัญญาประกอบการจ้างงานระหว่างศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหารกับทางราชการ โดยในสัญญาจะมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ (Specification) ของรถยนต์สงครามทางทหาร ซึ่งจะแบ่งออกเป็นระบบต่างๆ ในตัวรถ มีรายละเอียดลำดับขั้นตอนการซ่อมบำรุงรถยนต์ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการจ้างซ่อม ขั้นตอนการส่งมอบยุทธโปกรณ์ และวิธีการตรวจสอบประสิทธิภาพของงานซ่อมบำรุง
2. ตรวจสอบเอกสารรายละเอียดประกอบการจ้างซ่อมพร้อมกับให้บุคลากรขององค์กรตรวจสอบสภาพยุทธโปกรณ์ประเภทรถยนต์ทหารที่ส่งเข้าศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร
3. ศึกษาข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง อาทิเช่น การออกแบบวางระบบการซ่อมบำรุงโดยการจัดทำตารางแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในองค์กรแต่ละส่วน การดำเนินการซ่อมบำรุงรถยนต์ของทางราชการทหาร การจัดแบ่งชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ออกเป็นระบบต่างๆ ลำดับขั้นตอนตรวจสอบชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ที่ชำรุดเสียหาย การบริหารงานสั่งซื้อชิ้นส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซ่อม (อะไหล่) และการจัดจำหน่ายขายสินค้า การส่งเสริมด้านการตลาดของศูนย์บริการ การบริหาร ภาพลักษณ์ขององค์กร การเตรียมการส่งมอบยุทธโศปกรณ์ที่ซ่อมแล้วเสร็จคืนให้กับทางราชการทหาร การส่งมอบเศษซากสิ่งอุปกรณ์ที่ชำรุดคืนให้กับทางราชการทหาร

4. รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ นำมาสรุปและพิจารณาจัดทำเป็นรูปแบบของวิทยานิพนธ์ ในเรื่องการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหารต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร ได้ทำการศึกษาวิจัยในส่วนต่างๆ แยกเป็นหัวข้อได้ ดังต่อไปนี้

ศึกษาการดำเนินการวิธีจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการทหาร เพื่อให้ได้มาซึ่งการรับงานจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารโดยศึกษาตั้งแต่การร่างเอกสาร TOR ของทางราชการที่ออกประกาศเชิญชวนให้ผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติ ถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของทางราชการทหารและมีความประสงค์เข้ามาแข่งขันรับงานจ้างซ่อมยุทธโศปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดและในเบื้องต้นองค์กร (บริษัท) ได้ส่งบุคลากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคไปดำเนินการตรวจสอบสภาพรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดดังกล่าว แล้วนำข้อมูลการชำรุดของรถยนต์สงครามทางทหารแต่ละคันมาประมาณการสำหรับงานรับจ้างซ่อม พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่จะใช้ในการเข้าประมูลงานรับจ้างซ่อมบำรุง

ศึกษาวิธีการบริหารจัดการในระบบการส่งกำลังและซ่อมบำรุงยุทธโศปกรณ์ของกองทัพบก รวมทั้งทำความเข้าใจและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ที่เป็นบุคลากรในหน่วยงานของกองทัพบกที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างและการซ่อมบำรุงโดยตรงเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการเสนอความต้องการ การจัดหา การเก็บรักษา การควบคุม การแจกจ่าย การจำหน่าย และการซ่อมบำรุง และสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา ตรงกับความต้องการของทางราชการ

ศึกษาแนวทางการจัดทำสัญญาประกอบการจ้างงาน ระหว่างศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์และหน่วยงานราชการทหารที่รับผิดชอบ เมื่อบริษัทสามารถชนะการประมูลงานรับจ้างซ่อมบำรุงได้แล้ว โดยมีการพิจารณาร่างสัญญาร่วมกันอย่างเป็นทางการและสามารถตรวจสอบได้ ในสัญญาจะมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของรถยนต์สงครามทางทหาร ที่มีการแบ่งแยกออกเป็นระบบต่างๆ มีรายละเอียดขั้นตอนของการซ่อมบำรุงรถยนต์สงครามทางทหาร มีผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาของทางราชการทหารไว้ตรวจสอบและควบคุมงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการรับงานจ้างซ่อม และขั้นตอนการส่งมอบยุทธโศปกรณ์ที่ซ่อมแล้วเสร็จคืนให้กับทางราชการทหาร รวมไปถึงวิธีการตรวจสอบประสิทธิภาพของรถ หลังจากเข้ารับการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ

ศึกษาวิจัยเชิงการพัฒนาทดลองด้วยการออกแบบวางแผนระบบงาน กระบวนการทำงานว่าเมื่อประมูลงานรับจ้างซ่อมได้แล้วนั้น ใคร ต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำไมต้องทำ ในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์สงครามทางทหาร มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน แบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหารไว้อย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครอบคลุม จัดระบบการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การวางระบบการซ่อมบำรุงรถยนต์สงครามทางทหารแบ่งออกเป็น 4 แผนก ประกอบด้วย

1. แผนกซ่อมบำรุง แบ่งย่อยออกเป็น 5 ตอน คือ ตอนซ่อมบำรุงระบบเครื่องยนต์ ตอนซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า ตอนซ่อมบำรุงระบบช่วงล่างและตัวรถ ตอนบริการพ่นสีและงานทั่วไป และตอนตรวจสภาพและทดสอบรถยนต์
2. แผนกส่งกำลัง แบ่งย่อย ออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ตอนตรวจเช็คชิ้นส่วนอะไหล่ที่ชำรุด ตอนคลังสินค้า และตอนจัดจำหน่าย
3. แผนกส่งเสริมการตลาด แบ่งย่อยออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนประชาสัมพันธ์และบริการหลังการขาย ตอนฝึกอบรม และตอนติดต่อประสานงานกับทางราชการ
4. กองบัญชาการศูนย์ซ่อม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนควบคุมงาน ตอนธุรการกำลังพล และตอนรักษาความปลอดภัย

#### 4.1 การดำเนินกรณวิธีจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการทหาร

การดำเนินกรณวิธีจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการทหารนั้น (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม) กล่าวคือ เมื่อมียุทธโธปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามทางทหารเกิดการชำรุดเสียหาย เกิดขึ้นตอนการซ่อมบำรุงและถูกส่งกลับคืนมาถึงระดับคลัง และมีจำนวนปริมาณมากพอต่อการซ่อมคืนสภาพหรือซ่อมสร้างแล้ว หน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการซ่อมบำรุงยุทธโธปกรณ์ก็จะเสนอความต้องการของงานซ่อมบำรุง โดยจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้นต่อหน่วยเหนือ เมื่อการเสนอความต้องการตามแผนงาน/โครงการจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหายได้รับการพิจารณาตรวจสอบและผ่านลำดับชั้นตอนการพิจารณาและได้รับการจัดสรรงบประมาณในระดับต่างๆ จากคณะกรรมการของหน่วย ตั้งแต่ระดับ แผนก กอง กรม กองทัพบกและกระทรวงกลาโหม จนได้รับอนุมัติหลักการและอนุมัติจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้ตามเหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์ และงบประมาณที่ใช้ ต้องมีความคุ้มค่ากับการที่จะต้องจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดให้กลับคืนสภาพมาใช้งานในราชการทางทหารได้ต่อไป ทั้งนี้ในการพิจารณาความต้องการงบประมาณตามแผนงาน/โครงการจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหายนั้น คณะกรรมการแต่ละคณะ/แต่ละส่วน/แต่ละระดับ จะพิจารณาด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส รัดกุม รอบคอบและมีการซักถามอย่างละเอียดทุกแง่มุม อาทิเช่น เหตุผลความจำเป็น ความประหยัดและความคุ้มค่า เปอร์เซ็นต์ที่ทำให้เกิดความพร้อมรบ ผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินงาน คุณภาพและมาตรฐานของชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ที่ใช้ในการซ่อมบำรุง การประกันคุณภาพงานซ่อม มาตรฐานของการซ่อมบำรุง จำนวนรถยนต์สงครามทางทหารที่จะต้องจ้างซ่อมในครั้งนี วิธีตรวจสอบและการตรวจสภาพงานซ่อมบำรุง การถ่ายทอดเทคโนโลยี

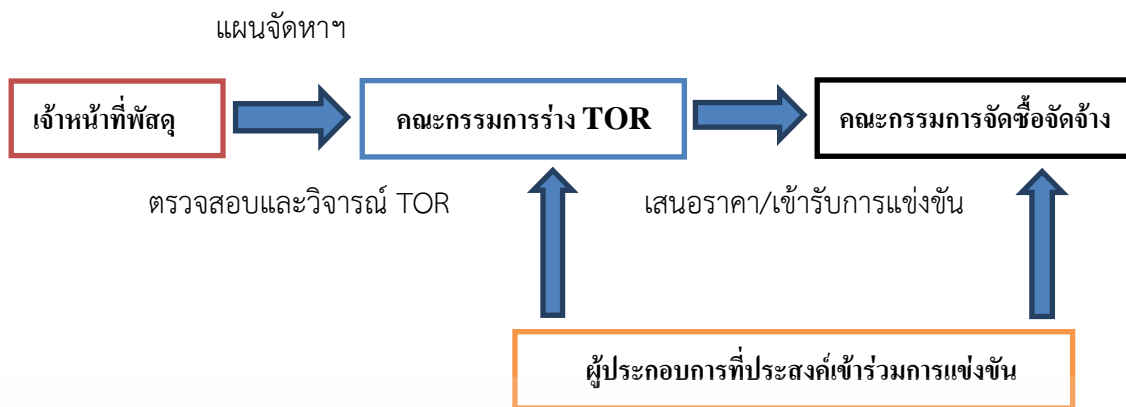
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการฝึกอบรม กำหนดเวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุง และระยะเวลาในการส่งมอบยูทิลิตี้ที่ซ่อมแล้วเสร็จ การแจกจ่ายยูทิลิตี้ที่ซ่อมแล้วเสร็จให้กับหน่วยใช้หน่วยใด เป็นต้น

หน่วยหลักที่รับผิดชอบในการเสนอความต้องการตามแผนงาน/โครงการจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหายจะนำผลการอนุมัติหลักการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของหน่วยเหนือไปจัดทำเป็นแผนงานประจำปี หรือแผนเพิ่มเติมระหว่างปี หรือแผนสำรอง อย่างใดอย่างหนึ่งตามลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยที่ต้องการใช้ยูทิลิตี้และตามงบประมาณที่ได้รับมอบให้ดำเนินการ (ปกติจะเป็นแผนงานประจำปี) และจะจัดทำเสนอขออนุมัติแผนจัดหาสำหรับงานจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารจนได้รับอนุมัติแผนจัดหาจากผู้มีอำนาจอนุมัติแล้ว แผนงานดังกล่าว จะถูกส่งไปส่งให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุเพื่อดำเนินการวิธีจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมต่อไป

เจ้าหน้าที่พัสดุจะสรุปนำเรียนต่อหัวหน้าพัสดุ เสนอขอให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการร่าง TOR และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการร่าง TOR แล้ว คณะกรรมการฯ จะดำเนินการร่างรายละเอียดประกอบการจ้างสำหรับงานจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหาย กำหนดคุณลักษณะเฉพาะ และคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของผู้ประกอบการที่ต้องการของทางราชการทหาร และออกประกาศเชิญชวนให้ผู้ประกอบการที่มีคุณสมบัติ ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามความต้องการของทางราชการทหารและมีความประสงค์เข้ามาแข่งขันรับงานจ้างซ่อมบำรุงยูทิลิตี้ประเภทรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหายพร้อมทั้งวิจารณ์ให้ข้อเสนอแนะในร่าง TOR ของคณะกรรมการฯ ได้อย่างอิสระและเสรี เมื่อผ่านขั้นตอนการจัดทำ TOR แล้ว เจ้าหน้าที่พัสดุจะสรุปนำเรียนต่อหัวหน้าพัสดุ เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ที่เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และขอให้แต่งตั้งคณะกรรมการสังเกตการณ์จ้างซ่อมเพื่อเป็นตัวแทนของหน่วยงานราชการทหารในการตรวจสอบ การบริหารจัดการ ซีดความสามารถ บุคลากร อาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องจักร ชิ้นส่วนซ่อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งปวงของผู้ประกอบการที่ได้รับงานจ้างซ่อม รวมทั้งตรวจสอบสภาพ/ทดสอบ ปรับแก้ไข ในระหว่างดำเนินการซ่อมบำรุงรถยนต์สงครามทางทหาร และคณะกรรมการสังเกตการณ์จ้างซ่อมจะเป็นผู้เสนอแนะให้คำชี้แจงแนะนำกับผู้ประกอบการที่ได้รับงานจ้างซ่อมให้ปฏิบัติและเป็นไปตามความต้องการของทางราชการทหารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของรถยนต์ทางทหาร รวมทั้งรายงานตามสายการบัญชาเพื่อใช้เป็นข้อมูลให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุไว้พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและคณะกรรมการสังเกตการณ์จ้างซ่อม สามารถแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคเพิ่มเติมเพื่อร่วมดำเนินการตรวจสอบสภาพ/ทดลองใช้งานรถยนต์สงครามทางทหารที่เข้ารับการซ่อมบำรุงได้ตลอดระยะเวลาของการจ้างซ่อมงานดังกล่าว ดังภาพที่ 4.1 สรุปลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิธีจัดซื้อจัดจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.1 สรุปลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิธีจัดซื้อจัดจ้าง

#### 4.1.1 บริษัทได้จัดการประชุมชี้แจงและมอบหมายงาน

บริษัทได้จัดการประชุมชี้แจงและมอบหมายงานให้กับบุคลากรของบริษัทในทุกภาคส่วนเพื่อเตรียมการสำหรับงานรับจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารที่จะประมูลในครั้งนี้อย่างพร้อมติดต่อกับหน่วยงานกับบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนซ่อมทั้งที่อยู่ภายในประเทศและต่างประเทศ

#### 4.1.2 วิธีการบริหารจัดการในระบบการส่งกำลังและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก

ระบบของการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบกที่กรมฝ่ายยุทธบริการหรือกรมฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกรับผิดชอบดำเนินการจะเป็นไปตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วย การซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ พ.ศ. 2524 และมีหลักการซ่อมบำรุงที่สำคัญ คือ

1. การซ่อมบำรุงของหน่วยต่างๆ ในกองทัพบก ต้องปฏิบัติตามคู่มือที่กรมฝ่ายยุทธบริการและ/หรือกรมฝ่ายกิจการพิเศษที่รับผิดชอบได้จัดพิมพ์ขึ้น หรือจัดหามาแจกจ่าย โดยให้ทำการซ่อมบำรุงได้ไม่เกินที่กำหนดไว้ และให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการยุทธ
2. การซ่อมแก้ (Repair) ต้องพยายามกระทำ ณ ที่ยุทธโธปกรณ์นั้นตั้งอยู่
3. ยุทโธปกรณ์ที่ชำรุดเกินขีดความสามารถของหน่วยที่จะทำการซ่อมบำรุงให้ส่งซ่อมไปยังหน่วยซ่อมบำรุงที่สูงกว่า

4. ห้ามทำการซ่อมแบบยุบรวม (Cannibalize) เว้นแต่ ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจให้กระทำได้ หรือในกรณีฉุกเฉินและสถานการณ์ทางยุทธวิธีบังคับ ซึ่งไม่สามารถจะติดต่อกับหน่วยที่มีหน้าที่สนับสนุนได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ แต่ต้องรายงานให้ผู้มีอำนาจให้กระทำได้รับทราบโดยผ่านหน่วยสนับสนุนในโอกาสแรกที่ทำได้

5. ประเภทของการซ่อมบำรุงของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 การซ่อมบำรุงระดับหน่วย คือ การซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ในความครอบครองของหน่วยที่ใช้ยุทธโธปกรณ์นั้นโดยผู้ใช้หรือพลประจำยุทโธปกรณ์และช่างซ่อมของหน่วย การซ่อมบำรุงประเภทนี้ประกอบด้วย การตรวจสภาพ การทำความสะอาด การบริการ การรักษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การหล่อลื่น และการปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นการเปลี่ยนชิ้นส่วนซ่อมเล็กๆ น้อยๆ การซ่อมบำรุงระดับหน่วยจะกระทำอย่างจำกัดตามคู่มือ หรือคำสั่งหรือผังการซ่อมบำรุงที่อนุญาตให้กระทำได้ในระดับนี้

**ประเภทที่ 2** การซ่อมบำรุงสนับสนุนโดยตรง คือ การซ่อมบำรุงที่อนุมัติให้กระทำต่ออุปกรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงของหน่วยสนับสนุนโดยตรง ซึ่งเป็นหน่วยที่กำหนดขึ้นตาม อัตราการจัดและยุทธโประกรณ์ (อจย.) หรือ อัตราการจัดเฉพาะกิจ (อจก.) และบ่งบอกถึงภารกิจการซ่อมบำรุงดังกล่าวไว้ การซ่อมบำรุงสนับสนุนโดยตรงเป็นการซ่อมแก้อย่างจำกัดต่อยุทธโประกรณ์ครบชุด หรือซ่อมแก้ส่วนประกอบที่ใช้งานไม่ได้ เพื่อสนับสนุนหน่วยใช้ประกอบด้วย การซ่อมและเปลี่ยนส่วนที่ใช้งานไม่ได้ รวมทั้งการเปลี่ยนส่วนประกอบย่อยและส่วนประกอบธรรมดา

**ประเภทที่ 3** การซ่อมบำรุงสนับสนุนทั่วไป คือ การซ่อมแก้ยุทธโประกรณ์ที่ใช้งานไม่ได้ เกินขีดความสามารถของการซ่อมส่วนประกอบใหม่และส่วนประกอบย่อย เพื่อส่งเข้าสายการส่งกำลัง

**ประเภทที่ 4** การซ่อมบำรุงระดับคลัง คือ การซ่อมโดยหน่วยซ่อมขึ้นคลัง ของกรมฝ่ายยุทธบริการซึ่งจะทำการซ่อมใหญ่ (Overhaul) ยุทธโประกรณ์ที่ใช้งานไม่ได้ ให้กลับคืนอยู่ในสภาพที่งานได้อย่างสมบูรณ์ ตามคู่มือทางเทคนิค หรือทำการซ่อมสร้าง (Rebuild) ยุทธโประกรณ์ให้อยู่ในสภาพเหมือนของใหม่

จะเห็นว่าระบบการซ่อมบำรุงยุทธโประกรณ์ของกองทัพบกมีสายงานการบังคับบัญชา และสายงานการซ่อมบำรุงยุทธโประกรณ์เป็นลำดับหลายขั้นตอน มีการแบ่งมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและแบ่งชั้นการซ่อมบำรุงกับหน่วยต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับชั้นของการซ่อมบำรุง แต่มีข้อจำกัด คือ

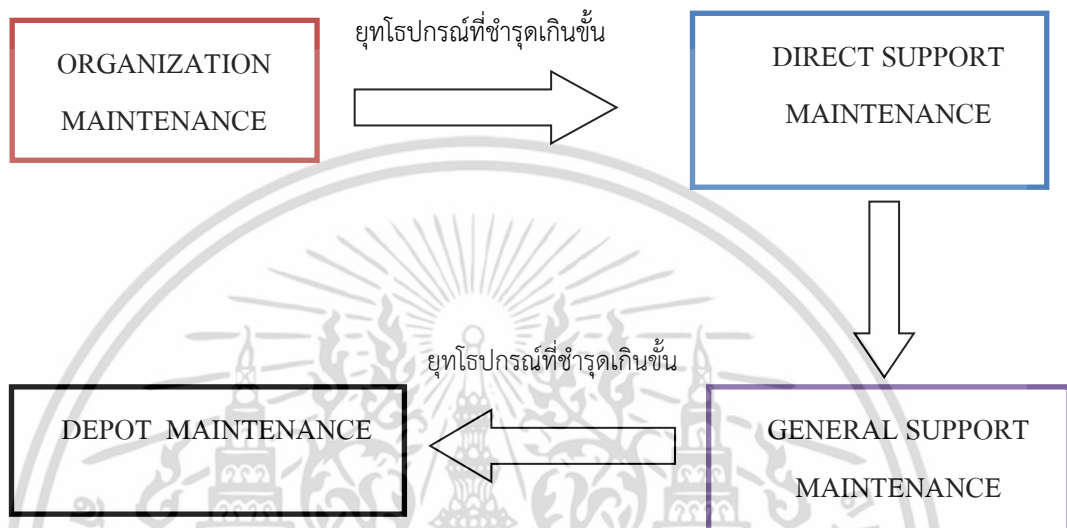
**ประการที่หนึ่ง** คือ หน่วยใช้ยุทธโประกรณ์จะไม่สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์หากหน่วยใช้ไม่ได้รับการสนับสนุน หรือขาดแคลนคู่มือซ่อมบำรุง เครื่องมือเครื่องจักร บุคลากรของหน่วยไม่มีทักษะความรู้ความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะทาง และไม่มีชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) มาสนับสนุนงานซ่อมบำรุงได้อย่างเพียงพอ

**ประการที่สอง** คือ การดำเนินการรวมวิธีในการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ประเภทชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) บางรายการเป็นสิ่งอุปกรณ์ที่จัดหายาก ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดหาเป็นเวลายาวนาน (จัดหาจากต่างประเทศ) และ/หรือ ไม่สามารถจัดหาชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ได้ทันตามต้องการ

**ประการที่สาม** คือ หากยุทธโประกรณ์ที่เกิดการชำรุดเกินชิ้นการซ่อมบำรุงแล้ว หน่วยใช้/หน่วยสนับสนุนโดยตรง/หน่วยสนับสนุนทั่วไป (หน่วยใดหน่วยหนึ่งที่ได้รับงานซ่อมตามลำดับชั้น) ก็ไม่สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงยุทธโประกรณ์ที่ชำรุดเสียหายนั้นให้กลับมาใช้งานได้ในพื้นที่ทันที ทำให้ยุทธโประกรณ์ของกองทัพบกประเภทรถยนต์สงครามทางทหาร อยู่ในสภาพงดใช้

ราชการเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากและยุทธโประกรณ์ที่ชำรุดเสียหายเหล่านั้นจะถูกส่งกลับคืนมา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สะสม และ/หรือ รอคอยซ่อมคืนสภาพอยู่ที่หน่วยซ่อมบำรุงระดับคลังอยู่เป็นจำนวนมาก จนเกินขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงของหน่วยซ่อมบำรุงระดับคลังที่จะต้องซ่อมให้แล้วเสร็จ (งานล้นมือ) และไม่ทันต่อความต้องการใช้งานของหน่วยใช้ ส่งผลกระทบทำให้กองทัพบกขาดความพร้อมรบในที่สุด ดังภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงระบบและการแบ่งชั้นการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก



ภาพที่ 4.2 ระบบการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบก

ในมุมมองของบริษัทนั้นเห็นว่าระบบการบริหารจัดการองค์กรของทางราชการจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ที่มีลำดับขั้นตอน หลายระดับ/หลายหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา อย่างเคร่งครัดจึงเกิดความล่าช้า ไม่ทันการณ์ ผลผลิตที่ออกมาไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทจึงลดลำดับขั้นตอนในการบริหารจัดการองค์กรต่างๆ ให้สั้นลงเท่าที่จะกระทำได้ โดยใช้การบริหารจัดการองค์กร แบบรวมการสนับสนุนครบวงจร (NON STOP SERVICE) ทำงานเป็น TEAM WORK และกระจายอำนาจ ลดขนาด/จำนวนขององค์กรหรือหน่วยงาน เมื่อบุคลากรของบริษัท รับงานซ่อมมาแล้วหน่วยงานนั้นต้องปิดงานซ่อมให้แล้วเสร็จได้ด้วยตนเอง มีการสำรวจตรวจสอบ และสะสมชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) เตรียมไว้ล่วงหน้าให้พร้อมที่จะดำเนินงานซ่อมบำรุง โดยตั้งเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการของบริษัท โดยรวม คือ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์ทางการจัดการอื่นๆ เช่น การลดต้นทุนสินค้า โดยการสั่งชิ้นส่วนอะไหล่ที่จำเป็นต้องใช้มาสำรองไว้เป็นจำนวนมากๆ ทำให้เกิดการลดต้นทุน ลดขั้นตอนในการทำงาน ลดเวลาการรับ-ส่งมอบสินค้า การรับประกันคุณภาพของสินค้า การถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี และการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับลูกค้า เป็นต้น ทั้งนี้คุณภาพของการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทต้องเป็นไปตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพ โดยรวม คือ คุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่แค่คุณภาพตามข้อกำหนด (Specification) แต่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สวอนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายรวมถึง ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction : CS) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction : ES) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ ที่บริษัทใช้เป็นแนวทางบริหารงาน ได้แก่

ประการที่ 1 คุณภาพ (Quality) หมายถึง บริษัทคำนึงถึงคุณภาพของสินค้า การให้บริการ และคุณภาพของงานที่ออกมาต้องเป็นไปตามมาตรฐานของทางราชการกำหนด

ประการที่ 2 ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิต การให้บริการ และการทำงานที่มีผลต่อราคาสินค้าที่ถูกต้อง และเป็นธรรม

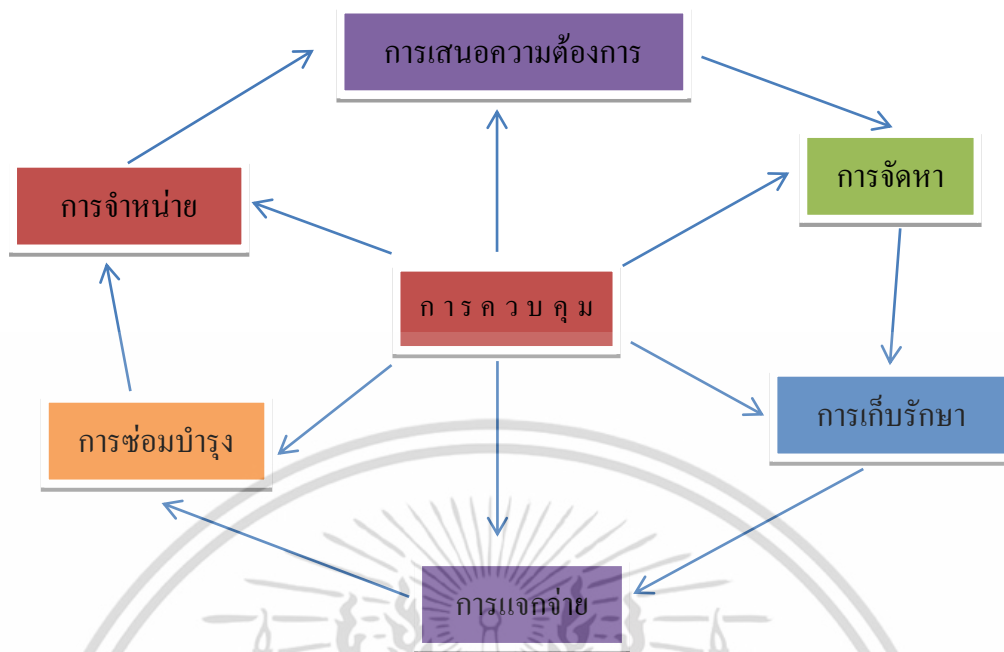
ประการที่ 3 การส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การส่งมอบสินค้าและบริการในจำนวนที่ถูกต้องโดยบริษัทจะดำเนินการส่งมอบสินค้าในสถานที่ที่ถูกต้อง และตรงเวลาที่นัดหมายของทางราชการ

ประการที่ 4 ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง ความปลอดภัยของผู้ใช้สินค้า และการให้บริการที่เป็นไปอย่างรัดกุม รวมทั้งความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานที่เป็นบุคลากรของบริษัท ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้า

ประการที่ 5 ขวัญกำลังใจของพนักงาน (Morale) หมายถึง บริษัทมีกิจกรรมที่สร้างขึ้นให้เกิดขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคลากรของบริษัทอย่างต่อเนื่องและยาวนาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 6 สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การดำเนินงานของบริษัทจะคำนึงถึงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการทำงานไปด้วย

สำหรับการบริหารจัดการในระบบการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบกนั้น หน่วยต่างๆ ที่ขึ้นตรงกับกองทัพบก จะยึดถือและใช้แนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ พ.ศ. 2534 ซึ่งมีวงรอบของการส่งกำลังโดยเริ่มตั้งแต่การเสนอความต้องการ การจัดหา การเก็บรักษา การแจกจ่าย การควบคุม การซ่อมบำรุง และการจำหน่าย ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัทในด้านการจัดหา การเก็บรักษา การควบคุม การรับสิ่งอุปกรณ์ การซ่อมบำรุง และการรับ-ส่งคืนสิ่งอุปกรณ์ ดังนั้นบุคลากรของบริษัทจำเป็นต้องเรียนรู้ระบบการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของทางราชการทหารที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วทันเวลา ตรงกับความต้องการของทางราชการโดยบริษัทได้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะและให้ความรู้กับบุคลากรของบริษัทอยู่เป็นประจำ ดังภาพที่ 4.3 ระบบการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบก



ภาพที่ 4.3 ระบบการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบก

#### 4.1.3 การจัดทำสัญญาประกอบการจ้างงาน ระหว่างศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์และหน่วยงานราชการทหารเมื่อประมวลงานรับจ้างซ่อมได้แล้ว

เมื่อบริษัทชนะการประมูลสำหรับงานจ้างซ่อมรถยนต์สงครามทางทหารแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนในการทำสัญญาประกอบการจ้างงาน ระหว่างศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ และหน่วยงานราชการทหารโดยมีการร่างสัญญาที่เป็นทางการระหว่างผู้แทนของทางราชการกับผู้ที่มีอำนาจลงนามของบริษัท และสัญญาที่ทำขึ้นมาสามารถตรวจสอบได้ ในสัญญาจะมีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของรถยนต์ที่จะต้องซ่อมบำรุง มีการแบ่งระบบที่เป็นส่วนประกอบของรถยนต์สงครามทางทหารที่จะได้รับการซ่อมบำรุงออกเป็นระบบต่างๆ เช่น เครื่องยนต์ (ENGINE) เครื่องเปลี่ยนความเร็ว (TRANSMISSION) คลัทช์ (CLUTCH) เครื่องเพิ่มเพลาขับ (TRANSFER CASE) ระบบเบรก ระบบไฟฟ้า ระบบบังคับเลี้ยว ระบบพวงตัวรถ ระบบตัวรถและอุปกรณ์ตัวรถ ระบบล้อเย็น ล้อและยาง (TIRE) เป็นต้น มีรายละเอียดลำดับขั้นตอนของการซ่อมบำรุงรถยนต์ มีตัวแทนผู้รับผิดชอบที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจลงนามในสัญญาของทางราชการทหารเป็นคณะกรรมการสังเกตการณ์จ้างซ่อม และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการรับงานจ้างซ่อม และขั้นตอนการส่งมอบยุทธโปกรณ์ที่ซ่อมแล้วเสร็จคืนให้กับทางราชการทหาร รวมไปถึงวิธีการตรวจสอบประสิทธิภาพของรถภายหลังจากเข้ารับการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ เมื่อมีการลงนามในสัญญาจ้างซ่อมเรียบร้อยแล้วบริษัทก็รับมอบยุทธโปกรณ์ประเภทรถยนต์สงครามของทางราชการทหารที่ชำรุดตามแผนงานไปดำเนินการซ่อมบำรุง ณ ที่โรงงานของบริษัท หรือ สถานที่ที่ทางราชการทหารจัดไว้ให้ซ่อมบำรุงต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 4.2 การออกแบบวางระบบงานและกระบวนการทำงานของบริษัท

เมื่อประมุขงานรับจ้างซ่อมได้แล้วนั้น บริษัทได้มีการประชุมหารือหรือทบทวนการวางแผนงานซ่อมบำรุงว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และทำเพื่ออะไร โดยในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหารของบริษัทนั้น ได้มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงานและแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหารไว้อย่างชัดเจน จัดระบบรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การวางระบบการซ่อมบำรุงรถยนต์แบ่งออกเป็น 4 แผนก ประกอบด้วย

แผนกที่ 1 แผนกซ่อมบำรุง มีหน้าที่ในการรับ-ส่งรถยนต์สงครามทางทหาร ตรวจสอบ/ตรวจสภาพ ดำเนินการซ่อมบำรุง และเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ของรถยนต์ตามรายละเอียดประกอบการจ้างซ่อม ดำเนินการทดสอบ/ทดลองใช้งานรถยนต์ที่ซ่อมแล้วเสร็จ หน่วยงานนี้แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนซ่อมบำรุงระบบเครื่องยนต์ ตอนซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า ตอนซ่อมบำรุงระบบช่วงล่าง และตัวรถ ตอนตรวจสภาพและทดสอบรถยนต์

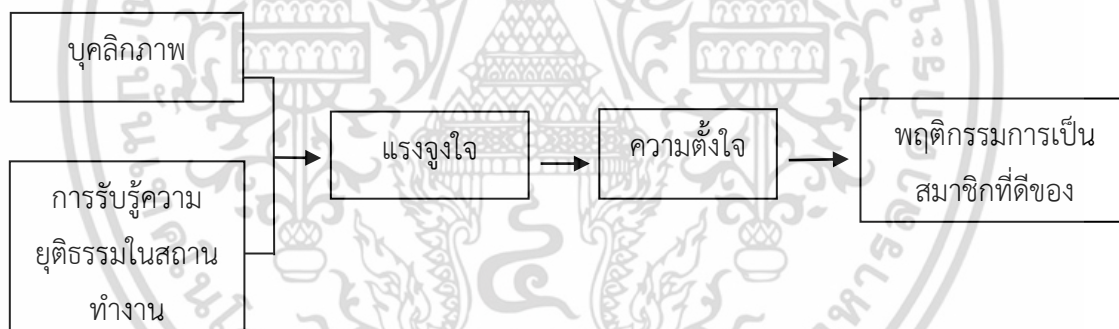
แผนกที่ 2 แผนกส่งกำลัง มีหน้าที่ในการจัดหาจากแหล่งบริษัทผู้ผลิตทั้งภายในและภายนอกประเทศ และ STOCK ชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ไว้ให้เพียงพอและทันต่อตามความต้องการของแผนกซ่อมบำรุง และ/หรือ แผนกส่งเสริมการตลาด จัดทำบัญชีตรวจสอบ/ตรวจเช็คชิ้นส่วนอะไหล่ที่ชำรุด/คงคลัง และจัดส่งสิ่งอุปกรณ์ (ชิ้นส่วนซ่อม) เพื่อขายให้กับหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่มีความต้องการใช้งาน แผนกส่งกำลัง แบ่งย่อยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วนซ่อม (อะไหล่) ขั้นตอนตรวจเช็คชิ้นส่วนอะไหล่ที่ชำรุด ขั้นตอนคลังสินค้า และขั้นตอนจัดจำหน่ายขายสินค้า

แผนกที่ 3 แผนกส่งเสริมการตลาด มีหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขายและให้บริการหลังการขาย ดำเนินการฝึกอบรมถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีที่ได้รับมาจากบริษัทผู้ผลิตให้กับบุคลากรของทางราชการและบุคลากรในองค์กร โดยจะทำงานร่วมกับแผนกซ่อมบำรุงและมีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับทางราชการ แผนกนี้แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนประชาสัมพันธ์และบริการหลังการขาย ตอนฝึกอบรม และตอนติดต่อประสานงานกับทางราชการ

แผนกที่ 4 กองบัญชาการศูนย์ซ่อม เป็นหน่วยงานบริหารจัดการองค์กร มีหน้าที่ กำกับควบคุม บังคับบัญชา วางแผน ออกแบบ ปรับปรุงระบบ/กระบวนการทำงานตามความเหมาะสม คอยให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาต่างๆ ทุกเรื่องที่จะเกิดขึ้น เป็นหน่วยงานที่จัดการด้านบุคลากร และงานธุรการทั้งปวงของบริษัท ดำเนินงานด้านการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารชั้นสูงขององค์กรต่างๆ ดูแลรับผิดชอบในงานด้านความปลอดภัย และส่งเสริมสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร หน่วยงานนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนควบคุมงาน ตอนธุรการกำลังพล และตอนรักษาความปลอดภัย

#### 4.2.1 การฝึกอบรมพนักงานหรือบุคลากรขององค์กร

บริษัทได้จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานหรือบุคลากรขององค์กร โดยมีการส่งบุคลากรขององค์กร สมัครเข้าฝึกอบรมตามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำการทดสอบในภาคการปฏิบัติงานจริง เพื่อมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ทางศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์จึงมุ่งสร้างพื้นฐานของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามที่ Organ (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่มีผลต่อจิตใจ สุขภาพร่างกาย และคุณภาพชีวิตของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร จะส่งผลต่อการลาออกจากงาน การขาดงาน และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ในขณะที่ความพึงพอใจจากการที่พนักงานหรือบุคลากรขององค์กร รับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมและความไว้วางใจในการทำงาน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านนั้นเกิดขึ้นได้จากความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ไม่ใช่ทักษะ ความเชี่ยวชาญ หรือกำลังกาย โดยแรงจูงใจจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความตั้งใจ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังแสดงตามภาพที่ 4.4 พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพที่ 4.4 พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ & Batemen, 1991 อ้างถึงใน วรท วิลาวรรณ, 2546)

#### 4.2.2 การบริหารจัดการด้านการออกแบบและวางระบบงานซ่อมบำรุงของบริษัท

ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับวางแผนงานและจัดระบบงานซ่อมบำรุงของบริษัท เพื่อซ่อมคืนสภาพรถยนต์สงครามทางทหารที่ชำรุดเสียหาย โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับรถยนต์สงครามทางทหารเข้ามายังโรงซ่อมและดำเนินการแยกเข้าซ่อมตาม BAY หรือแผนกต่างๆ ภายในโรงงาน เจ้าหน้าที่ของบริษัทจะดำเนินการตรวจสอบสภาพตามรายการใน Inspection Sheet และแยกส่วนประกอบของรถยนต์ออกซ่อมตามอาการ ในสถานี่ต่างๆ อาทิเช่น การซ่อมบำรุงระบบส่งกำลัง ระบบเครื่องยนต์ ระบบไฟฟ้า เมื่อแยกซ่อมองค์ประกอบต่างๆ แล้วเสร็จ ก็นำรถยนต์

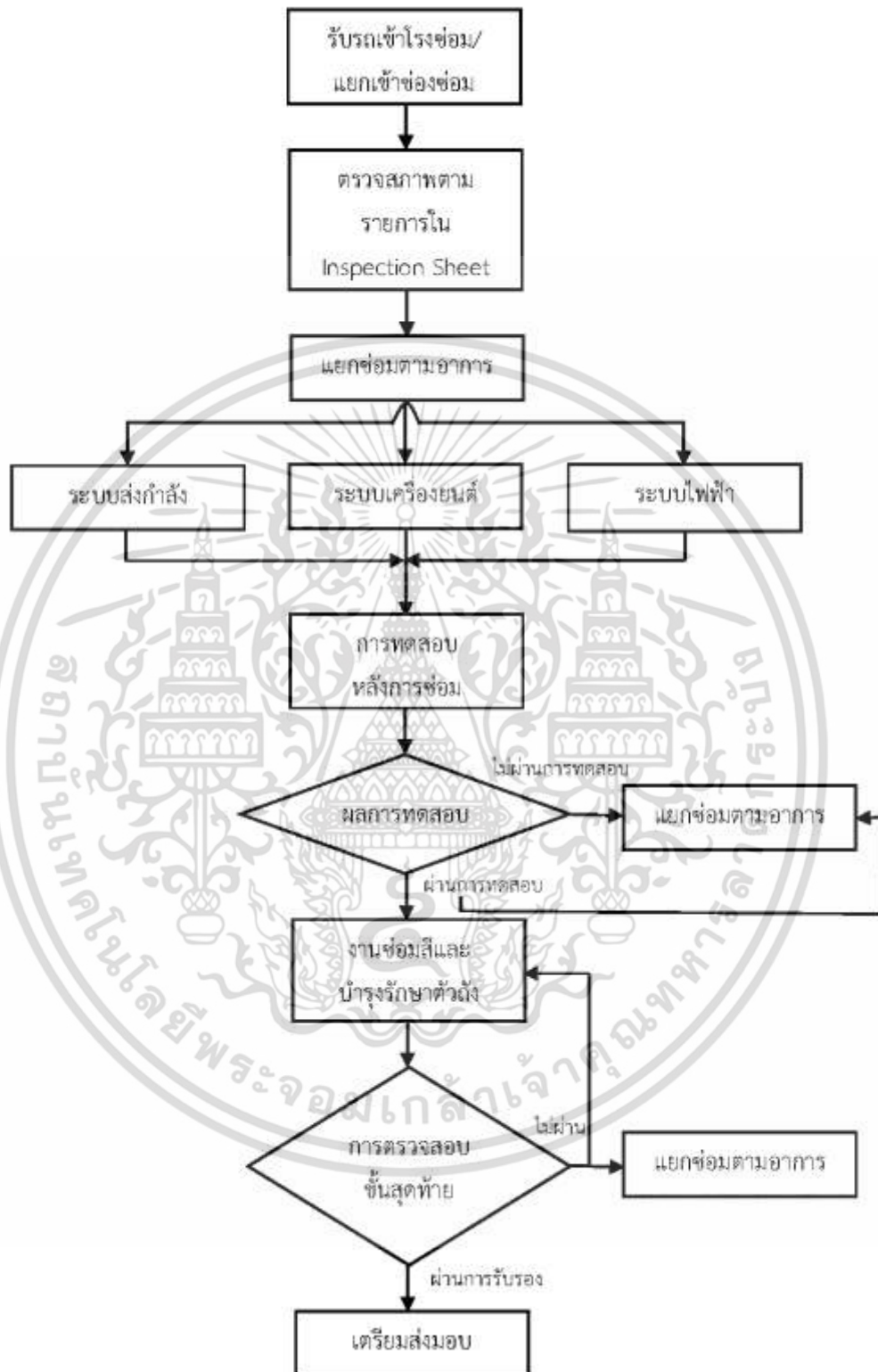
มาประกอบรวมกันเป็นคัน เข้าสถานีทดสอบภายหลังจากการซ่อมบำรุงในเบื้องต้น หากผลการ  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์หรือการเชิงพาณิชย์ในกรณีใดๆ เมื่อผู้ใดเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการศึกษา  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทดสอบผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะนำรถยนต์ที่ซ่อมแล้วเสร็จไปสู่สถานีงานพ่นสีและบำรุงรักษาตัวถัง แต่ถ้าไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ก็จะนำกลับไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามอาการที่ตรวจเช็คพบ ในกรณีที่รถยนต์ผ่านงานซ่อมบำรุงก็จะดำเนินการพ่นสี และส่งรถยนต์สงครามทางทหารที่พ่นสีและบำรุงรักษาตัวถังแล้ว เข้าสถานีตรวจสอบทุกระบบในขั้นสุดท้าย หากพบสิ่งผิดปกติ หรือไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดรถยนต์สงครามทางทหารก็จะถูกส่งกลับไปแก้ไขใหม่จนสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่ช่างทางเทคนิคที่เป็น Inspector/Supervisor ของบริษัท จะลงนามออกใบรับรองการซ่อมบำรุงและเตรียมส่งมอบรถยนต์สงครามทางทหารที่ซ่อมบำรุงแล้วเสร็จให้กับทางราชการเพื่อดำเนินการทดสอบและทดลองใช้งานต่อไป ทั้งนี้ในทุกลำดับขั้นตอนการทำงานของ บริษัท จะมีเจ้าหน้าที่ของทางราชการทหารเข้าไปสังเกตการณ์อยู่ตลอดเวลา ดังแสดงตามภาพที่ 4.5, ภาพที่ 4.6 และรายละเอียดตามตารางที่ 4.1



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ขั้นตอนการดำเนินการซ่อมสร้างที่โรงงาน



ภาพที่ 4.5 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการซ่อมคืนสภาพที่โรงงานของบริษัท

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### หลักการบริหารของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร



ภาพที่ 4.6 หลักการบริหารของศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดขั้นตอนการทำงานซ่อม

รายละเอียดขั้นตอนการทำงานซ่อม	
➤ รับรถเข้าโรงซ่อม/แยกซ่อมตามระบบ	รับรถจากหน่วยงานราชการ เข้าจุดพัก รับคำแนะนำการซ่อมจากหน่วยงาน (โดยมีทีมรับรถ จำนวน 4 คน สำหรับการเคลื่อนย้าย)
➤ ตรวจสอบสภาพตามรายการ	เริ่มต้นตรวจสอบสภาพเบื้องต้นก่อนเข้ารับการฟื้นฟู และรวบรวมรายการอะไหล่ ตามผนวก และรายการอะไหล่เพิ่มเติม (วิศวกรตรวจประเมินสภาพ จำนวน 2 คน)
➤ แยกซ่อมตามอาการ	ประชุมทุกแผนก และพิจารณารายคัน แยกซ่อมตามแผนงาน (โดยใช้บุคลากร จำนวน 5 คน)
➤ ระบบส่งกำลัง	Overhaul ตามระบบ เกียร์ ทอร์ค เฟลา และระบบบังคับเลี้ยว (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน/ระบบ)
➤ ระบบเครื่องยนต์	Overhaul ระบบ เครื่องยนต์ และปั๊มลมต่างๆ (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน)
➤ ระบบไฟฟ้า	เปลี่ยนหลอดไฟต่างๆ ไฟบอกสัญญาณต่างๆ, ไมล์ (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน)
➤ การทดสอบหลังการซ่อม	ทดสอบตามภูมิประเทศจริง และเช็คความพร้อมทุกระบบ (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน)
➤ งานซ่อมสีและบำรุงรักษาตัวถัง	การเตรียมปะผู่พื้นผิวก่อนพ่น และการพ่นสี (โดยใช้บุคลากร จำนวน 6 คน)
➤ การตรวจสอบขั้นสุดท้าย (QC)	ตรวจสอบความถูกต้องและเช็คสภาพครั้งสุดท้ายทุกระบบก่อนส่งมอบงาน (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน)
➤ ส่งมอบ	การส่งรถ รวมถึงให้ความรู้เบื้องต้นในการใช้งานของรถ (โดยใช้บุคลากร จำนวน 2 คน)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.3 ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของหน่วยงานราชการกับบริษัท

ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของหน่วยงานราชการกับบริษัท

รูปแบบ	ผลการศึกษา	
	หน่วยงานราชการ	บริษัท Outsource
ด้านบุคลากร	1. บุคลากรขึ้นอยู่กับระบบอาวุโสและมีความชำนาญการเฉพาะทาง ซึ่งคุณวุฒิอาจไม่ตรงตามตำแหน่ง	1. บุคลากรคัดเลือกจากคุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงาน และนับถือระบบอาวุโส
	2. มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า	2. หน้าที่การทำงานมีความเจริญก้าวหน้าจากผลงานของแต่ละบุคคล โดยอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดิม
	3. แบ่งแยกส่วนงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน	3. การทำงานมีการร่วมมือกัน รับผิดชอบร่วมกัน
	4. มีความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน	4. หน้าที่การทำงานมีความมั่นคงน้อยกว่าระบบราชการ
การบริหารจัดการ	1. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว	1. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ และต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
	2. นโยบายแบบ Top-down มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน	2. บริหารงานแบบปรัมาติกกลับหัว ดังภาพที่ 4.6
	3. มีระเบียบคำสั่งที่ชัดเจน และต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	3. มีกฎระเบียบที่สามารถผ่อนผันได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
ระบบการทำงาน	1. มีการปรับปรุงวางแผนหลายขั้นตอน	1. มีการประชุมวางแผนงานของแต่ละโครงการ
	2. ผลงานที่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชา	2. ผลงานที่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของทุกๆ คน
	3. บุคลากรแต่ละแผนกทำงานเฉพาะส่วนนั้นๆ	3. บุคลากรสามารถทำงานแทนกัน หรือช่วยกันทำงานได้
สิ่งอำนวยความสะดวก	1. ใช้ระยะเวลาจัดหา ดำเนินการที่นาน	1. รวบรวมขั้นตอนการทำงาน เพื่อประหยัดเวลา
	2. มีการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรใช้ความสามารถของตนเอง คิดเป็น	2. มีการสร้างแรงจูงใจ โดยให้ผลตอบแทนต่างๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบเวลาการซ่อมคืนสภาพระหว่างราชการและ OUTSOURCE ของรถ  
จำนวน 11 คัน ตามสัญญา

รายการ	OUTSOURCE			ราชการ		
	มี	ไม่มี	เวลา	มี	ไม่มี	เวลา
1. นำยานยนต์เข้ารับการซ่อม	/		1	/		30
2. ตรวจสอบสภาพ/รวบรวมรายการ	/		7	/		15
3. เสนอความต้องการซ่อม		/	-	/		60
4. ขอบประมาณจัดซื้อ		/	-	/		180
5. กระบวนการจัดซื้อ	/		7	/		180
6. ตรวจรับอะไหล่	/		1	/		15
7. ถอดแยกชิ้นส่วนแต่ละระบบ	/		15	/		90
8. ซ่อมตามระบบ	/		30	/		150
9. ประกอบ	/		15	/		60
10. การตรวจสอบงานซ่อม	/		1	/		3
11. ทดสอบ ทดลอง			3	/		10
12. ส่งมอบงาน			1	/		-
13. ส่งคืนหน่วยใช้		/	-	/		15
<b>รวมระยะเวลา (วัน)</b>			<b>81</b>			<b>803</b>

การเปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานโดยคำนวณเป็นอัตราส่วน

T ousource : T ราชการ

81 : 803

1 : 9.91 (10%)

**สรุป :** จากตัวอย่างสัญญาการซ่อมรถจำนวน 11 คัน แสดงให้เห็นว่า OUTSOURCE  
สามารถซ่อมรถได้เร็วกว่าราชการ ประมาณ 10 เท่า ของงานซ่อมในหนึ่งโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 ประโยชน์ที่กองทัพได้รับ

ประโยชน์ที่กองทัพได้รับ	
➤ ลดภาระการงดใช้การของยุทโธปกรณ์	หน่วยงานซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ ให้อยู่ในสถานะพร้อมใช้ และลดปัญหาการจอดทิ้งไว้ ไม่ได้รับการฟื้นฟูจนทำให้มีสภาพชำรุดเพิ่มขึ้น
➤ ใช้เวลาน้อยลงในการจอดรถเพื่อรอซ่อม	หน่วยงานมีขั้นตอนการเบิกจ่ายและการอนุมัติแผนที่ใช้ระยะเวลาสั้น สามารถกำหนดระยะเวลาให้ทาง outsource จัดส่งอะไหล่ได้ทันเวลา
➤ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	หน่วยงานได้รับสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตโดยตรง และประหยัดทางด้านบุคลากรได้อย่างสิ้นหลาม
➤ อะไหล่มีมาตรฐาน	อะไหล่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากบริษัทผู้ผลิต มีการรับประกันการซ่อม จึงยืดอายุการใช้งานของรถ
➤ รถอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	ทำให้หน่วยงานมีความพร้อมรบ และแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที
➤ ไม่มีภาวะความเสี่ยงอะไหล่ค้างค้ำ	หน่วยงานลดความเสี่ยงที่ต้องจัดเก็บอะไหล่ ทำให้เกิดความล่าช้า อะไหล่หาย หรือค้างจ่าย
➤ ประหยัดงบประมาณการซื้อรถใหม่	สามารถนำรถที่ชำรุดมาบำรุงรักษาให้ใช้งานได้ ลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่จะจัดซื้อจัดหาใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ

ประโยชน์ที่บริษัทได้รับ	
➤ ด้านการเรียนรู้	บริษัทได้มีพัฒนาการในด้านระบบการบริหารงานของทางราชการ ที่ทำให้เกิดความล่าช้า เป็นเพราะการทำงานที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน บริษัทได้นำผลการเรียนรู้ดังกล่าวมาพัฒนา และปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ในขณะที่คุณภาพก็ไม่ด้อยไปกว่าระบบราชการ
➤ ความก้าวหน้า	บริษัทได้รับโอกาส ในการทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ทำให้บริษัทมีฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น ทั้งในและนอกประเทศ
➤ ด้านธุรกิจ	การบริหารงานซ่อมบำรุงรถยนต์ทางทหาร เป็นงานที่ต้องใช้เวลาอย่างจำกัด ทางบริษัทต้องมีการปรับแผนงานซ่อมที่แตกต่างจากเดิมเพื่อทำการซ่อมยานยนต์ให้ทันเวลา ทำให้บริษัทสามารถวางแผนงาน และบริหารเวลาได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดทั้งต้นทุน เวลา และการบริหารงานที่เป็นระบบได้ดีมากยิ่งขึ้น
➤ ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น จากการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น</li> <li>2. บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถจากหน่วยงานราชการ และจากการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ และทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างจริงจัง บุคลากรมีความรู้สึกรักงานมากขึ้น</li> </ol>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



(ก)



(ข)

ภาพที่ 4.7 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 1100 L กรมสรรพาวุธทหารบก



(ก)



(ข)

ภาพที่ 4.8 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 1550 L กรมขนส่งทหารอากาศ



(ก)



(ข)

ภาพที่ 4.9 ผลงาน (ก) ก่อนซ่อม และ (ข) หลังซ่อม ของโครงการจ้างซ่อม U 2450 L กรมสรรพาวุธทหารบก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.4 เหตุผลที่เลือกทฤษฎีแรงจูงใจ

เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนองค์กรที่กำลังเจริญเติบโตให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด ส่วนหลักๆ มาจากบุคลากรที่ดำเนินการ ซึ่งการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพจะทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตามทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ เช่น

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นำเสนอทฤษฎีที่ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ที่มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

เฟรดเดอริก เฮอเบิร์ต (Frederick Herzberg) นำเสนอทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่อง Theory X, Theory Y

ตารางที่ 4.6 ตารางเปรียบเทียบทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

Theory X	Theory Y
- มองคนในแง่ลบ	- มองพฤติกรรมความรู้สึก
- มนุษย์ไม่ชอบทำงาน	- ความชอบแต่ละบุคคล
- มนุษย์ต้องถูกบังคับ	- ความถนัดของแต่ละบุคคล
- มนุษย์ชอบได้รับคำสั่ง	- การให้โอกาสแต่ละบุคคล

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ทฤษฎี ERG

- E (Existence) = ความต้องการอยู่รอด
- R (Relatedness) = ความสัมพันธ์ทางสังคม
- G (Growth) = ความต้องการเจริญก้าวหน้า

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ทฤษฎีการจูงใจว่ามี 3 ประเภท

1. ความต้องการความสำเร็จ
2. ความต้องการอำนาจ
3. ความต้องการมีส่วนร่วม

วรูม (Vroom) ทฤษฎีกระบวนการแสวงหาความเข้าใจทางความคิดของมนุษย์ว่า พฤติกรรมล่อความคิดคน

สกินเนอร์ (Skinner) ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลและผลตอบแทน

แฮโรลด์ เคลลีย์ (Harold Kelly) การกระทำของบุคคลมักจะมาจากสาเหตุภายในของแต่ละบุคคล

ทุกทฤษฎีนี้สามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแรงผลักดันองค์กร จึงเรียนรู้จากทฤษฎีต่างๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพด้านบุคคล ด้านของการทำงานได้อย่างดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### การอภิปรายผล

การที่บริษัทได้มีการออกแบบบริหารจัดการองค์กร มีการวางแผนงานซ่อมบำรุง มีการจัดทำผังลำดับขั้นตอนในการทำงาน มีการจัดทำตารางกำหนดการการรับ-ส่งมอบรถยนต์ให้กับทางราชการทหาร มีการจัดทำระบบควบคุมคุณภาพของงานซ่อม และมีการจัดสรร แบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรไว้อย่างชัดเจนแล้ว ประสิทธิภาพของการทำงานที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ทราบว่า พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรมีความสบายใจและผ่อนคลายในการทำงานมากขึ้น เพราะมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องและมีการทดสอบความถนัดของพนักงานหรือบุคลากรขององค์กรแต่ละคนว่าเหมาะสมกับการทำงานใดได้บ้าง และผลก็ทำให้ทราบว่า พนักงานหรือบุคลากรขององค์กรส่วนหนึ่งมีความชำนาญในหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายอยู่แล้ว และพนักงานอีกส่วนหนึ่งมีความชำนาญงานในการซ่อมบำรุงรถยนต์ด้านอื่นๆ มากกว่างานซ่อมรถยนต์ที่ตนเองถนัด รวมทั้งทางส่วนราชการทหารมีความพอใจในการนำรถยนต์สงครามทางการทหารเข้ามารับการซ่อมบำรุง เพราะได้รับทราบวิธีการทำงานและข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน แบบเฉพาะทาง และเป็นระบบมากขึ้น

#### 5.1 การจัดการบุคลากร

การจัดการบุคลากรถือเป็นพื้นฐานของศูนย์ซ่อมรถยนต์นั้นยังแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรใน 2 ด้านคือ

##### 5.1.1 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรต่อบุคคล

ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรต่อบุคคล มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ในทางด้านบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ & Ryan, 1995 อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2549, หน้า 28-29) ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับระบบขององค์กร ด้านของผลการปฏิบัติงาน (Podsakoff, Aheame, & MacKenzie, 1997) และมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในระดับที่ดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในระดับต่ำ ซึ่งตัวบุคลากรเองได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ เป็นที่ชอบพอของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ได้รับการประเมินงานสูงกว่าผู้อื่น (Greenberg & Baron, n.d. อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2549, หน้า 28-29) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อบุคคลทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงและมีแนวโน้มที่จะได้รับการประเมินผลงานในระดับสูงสุกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้ร่วมงานอื่นๆ สอดคล้องกับแนวคิดของแผนกพฤติกรรมองค์กรสหรัฐฯ ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### 5.1.2 ผลจากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิผลขององค์กร (Organization Performance and Success)

ผลจากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิผลขององค์กร (Organization Performance and Success) (Podsakoff Et AL., 1997 อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2549, หน้า 28-29) สรุปว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ ประสิทธิภาพทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากสิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาทช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการมีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงานมีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งภายใน และภายนอกกลุ่มงานช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงาน เนื่องจากมีการช่วยเหลือในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจร ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้นสามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กรสนับสนุนความคงที่ เพิ่มเสถียรภาพ ของการปฏิบัติงานในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 6

# สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### 6.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยในเรื่องการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงรถยนต์ทางการทหารแล้วพบว่า โดยทั่วไปจะเน้นหลักการด้านการบริหารงานให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน ตรงกับหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TOM) และการนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจต่างๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ซึ่งการบริหารงานภายในองค์กรนั้นต้องมีการปรับใช้หลักการบริหารอย่างเหมาะสม กับสภาพการทำงานขององค์กร ต้องมีความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนการทำงานขององค์กร เพื่อสร้างคุณภาพโดยรวม รวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งต้องใช้ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ มาประยุกต์ใช้ควบคู่กันไปด้วย เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนองค์กรที่กำลังเจริญเติบโตให้ได้ ประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนหลักๆ มาจากบุคลากรที่ดำเนินการ ซึ่งการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพจะทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ตามทฤษฎีแรงจูงใจต่างๆ

เหตุผลที่เลือกทฤษฎีแรงจูงใจ เพราะทุกทฤษฎีนี้สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล สถานการณ์ และสภาพการทำงาน และภาพรวมขององค์กร เพื่อเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร จึงเรียนรู้จากทฤษฎีต่างๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคล ด้านของการทำงาน หรือด้านการบริหารองค์กรได้อย่างดีขึ้น

พื้นฐานความต้องการของมนุษย์ตามหลักทฤษฎี ของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จะทำให้ความต้องการของมนุษย์แต่ละคนได้รับความพึงพอใจตลอดเวลา และในทฤษฎี วินัย 5 ประการของ Peter Senge (ปีเตอร์ เซงก์) ได้อธิบายถึงหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบของการสร้างทีม หรือ องค์กร หรือรูปแบบการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” โดยใช้ วินัย (Disciplines) คือสิ่งที่บุคคลต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอ แล้วนำมาปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางการสร้างเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อความเจริญก้าวหน้า

จากการศึกษาการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจนั้น เราไม่สามารถอธิบายได้ว่า ผลจากการใช้ทฤษฎีนั้นก่อให้เกิดประโยชน์เพียงอย่างเดียว เพราะบางครั้งการใช้ทฤษฎีนั้นได้สร้างผลเสียให้กับบุคคล หรือการทำงานในบางประเภท ซึ่งตามหลักทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริค เฮอเบิร์ก (Frederick Herzberg) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่จำเป็นและแหล่งที่มีของการกระทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากสภาพงาน (Job Context)

นโยบายและการบริหารงาน (Company policy & Administration) เงินเดือน (Salary) หรือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ไปยังเว็บไซต์อื่น การคัดลอกหรือการนำเอกสารไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต ถือว่าผิดกฎหมาย และต้องแจ้งถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำตอบแทนขั้นพื้นฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation) สภาพการทำงาน (Works Conditions) และความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเหล่านี้ถ้าไม่มีความเหมาะสมหรือไม่พอเหมาะพอดี จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นในองค์กร แต่ถ้ามีความเหมาะสมก็จะรู้สึกดี หรือรู้สึกเฉยๆ จึงเรียกว่าเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดการบริหารให้มีความเหมาะสมกับสภาพการทำงานภายในองค์กร หากองค์กรใดไม่จัดให้มีปัจจัยเหล่านี้ อย่างเหมาะสมจะเกิดปัญหาในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การสร้างแรงจูงใจอาจก่อให้เกิดความ อิจฉาริษยา หรือความรู้สึกถูกเปรียบเทียบกับระหว่างผู้ที่ได้รับแรงจูงใจ ซึ่งอาจทำให้เกิดความเห็นแก่ตัว ซึ่งดีชัดเจนในด้านการทำงาน หรืออาจเกิดความคาดหวังกับการทำงานในครั้งต่อไป เพื่อจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน หรืออาจเกิดความผิดหวัง ท้อแท้ใจ กับผู้ที่ไม่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ

ผู้บริหารจึงต้องแน่ใจว่าปัจจัยที่จำเป็นหรือปัจจัยอนามัยให้ครบถ้วนอย่าให้มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานจะต้องเหมาะสม สภาพการทำงานต้องปลอดภัย ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารขั้นต้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและอย่างอื่นต้องครบถ้วนสมบูรณ์ หรือตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner) ที่ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมหรือความประพฤติของบุคคลใดก็ตามที่กระทำลงไปแล้วได้รับการเสริมแรงพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก ในทางตรงกันข้าม หากพฤติกรรมใดของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะหดหายไปมากที่สุด ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เห็นความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ และรางวัลหรือผลตอบแทนในการจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการหรือโดยการใช้เทคนิคการเสริมแรง (Reinforcement Techniques) สำหรับกรอบแนวคิดการจัดการองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น ควรจัดองค์กรให้มีความสามัคคี กลมเกลียว มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีความเป็นหนึ่ง (Unique) ไม่หยุดนิ่งหรือคงที่ (Static) ในอดีตการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมีไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันและในอนาคตคาดว่าจะมีผลกระทบต่องค์กรมากยิ่งขึ้น ความสามารถของผู้จัดการในการบริหารจัดการกับสภาวะแวดล้อม เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เหมาะสม สร้างความสามัคคีภายในองค์กร สร้างจริยธรรมองค์กร สนับสนุนให้พนักงานมีความรู้สึกรักองค์กร ได้รับคำตอบที่เป็นธรรม การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง การมีความก้าวหน้าในการทำงาน การมีสวัสดิการและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และการได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่า เพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโต ในระยะยาวและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อคู่ค้า และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competiveness) แนวทางที่ใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กร นอกจากใช้วิธีการรีอับระบบ (Reengineering) แล้ว ยังต้องใช้วิธีทำองค์กรให้มีขนาดเล็กลง ด้วยการลดสายการบังคับบัญชา มีการวางระบบการควบคุม ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ทำการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับล่าง การออกแบบวิธีการควบคุม

ภายในองค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแยกหน่วยงานที่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น วิธีการทางบัญชี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางการเงิน และทางการเงินซ่อมบำรุงรักษา เป็นต้น องค์กรส่วนมากจึงเลือกวิธีการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงประสิทธิภาพและสามารถชนะการแข่งขัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น ปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมุ่งไปสู่กิจกรรมหรือการดำเนินงานที่องค์กรมีความถนัดหรือทำได้ดีที่สุด

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า การแก้ปัญหาการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ทางทหารของกองทัพบกที่กระทำได้ และเกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หนทางหนึ่ง คือ การใช้ระบบ OUTSOURCE ด้วยการจ้างเอกชนเข้ามารับงานจ้างซ่อมบำรุงเป็นการแก้ปัญหาที่ถูกทางแล้วเพราะผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ของกองทัพบกให้สามารถนำไปปฏิบัติภารกิจได้ตรงเวลาที่ทันใด คุณภาพของสินค้าเป็นไปตามตรงข้อกำหนดของทางราชการและทำให้เกิดการสร้างงานขึ้นในภาคเอกชน โดยหน่วยงานราชการทหารควรร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น มีการร่วมมือกันออกแบบวางแผนให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีการซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์สมัยใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนให้แก่กันและกัน รวมไปถึงการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร การกำหนดระยะเวลาในการทำงาน การจัดระบบงานในองค์กรให้สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งสองฝ่าย ซึ่งบริษัทถือว่าเป็นผลการวิเคราะห์และแผนกลยุทธ์การส่งเสริมธุรกิจของบริษัทประการหนึ่ง และควรนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรหรือทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรหรือบริษัทให้มีศักยภาพและคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลอยู่เสมอ รวมทั้งทำให้บุคลากรของบริษัทมีขีดความสามารถและคุณภาพดี สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการทหารตลอดจนซ่อมบำรุงรถยนต์สงครามทางทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- [1] กิตติมา ศักดิ์นาวีพร. (2549). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกใช้บริการหลังการขายของลูกค้า บริษัท สมุทรสงคราม ฮอนด้าคาร์ จำกัด. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.THAILIS.com](http://www.THAILIS.com)
- [2] วิทยา ตำนานธำรงกุล และพิภพ อุดร, “ซีอาร์เอ็ม-ซีอีเอ็ม หยินหยางการตลาด.” กรุงเทพฯ : ไทยยูเนียนกราฟฟิกส์, 2547.
- [3] ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. (2549). กลยุทธ์การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ BrandAgeBooks.
- [4] นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2547). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] ผกามา สชัยพร. (2550). การบริหารประสบการณ์ลูกค้า. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.mba.lpru.ac.th](http://www.mba.lpru.ac.th)
- [6] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2542). คู่มือการเขียนวิทยานิพนธ์. นครราชสีมา : สำนักพิมพ์ แห่ง มหาวิทยาลัยสุรนารี.
- [7] วิสวัส รุ่งเรืองผล. (2549). เหนือคู่แข่งด้วยการตลาดเชิงยุทธ์. สมุทรปราการ : WPS (Thailand) Co.,Ltd.
- [8] ศิริพร วิษณุภูมิมาชัย. (2550). การสร้างยอดขายและการซื้อซ้ำให้องค์กรด้วย CRM ต่อยอดถึง CEM. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.mkpayap.payap.ac.th](http://www.mkpayap.payap.ac.th).
- [9] สุวิมล แม้นจริง. (2546). การจัดการการตลาด. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท เอช.เอ็น. กรุ๊ป จำกัด.
- [10] สุนันสา ดนตรีไทย. (2548). ปัจจัยด้านการตลาดบริการที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์บริการซ่อมรถยนต์โตโยต้า เขตนนทบุรี. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.THAILIS.com](http://www.THAILIS.com).
- [11] สุมาส วงศ์สุนพรัตน์. (2549). การบริหารประสบการณ์ลูกค้า. [ออนไลน์]. ได้จาก : [www.dpu.ac.th](http://www.dpu.ac.th)
- [12] เอ็มมานูเอล โรเซน. (2545). The Anatomy of Buzz. แปลโดย ป.ฉัชยา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ อาร์ บีซิเนส เพรส จำกัด.
- [13] เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2548). การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- [14] เพ็ญแข แสงแก้ว. (2543). การวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

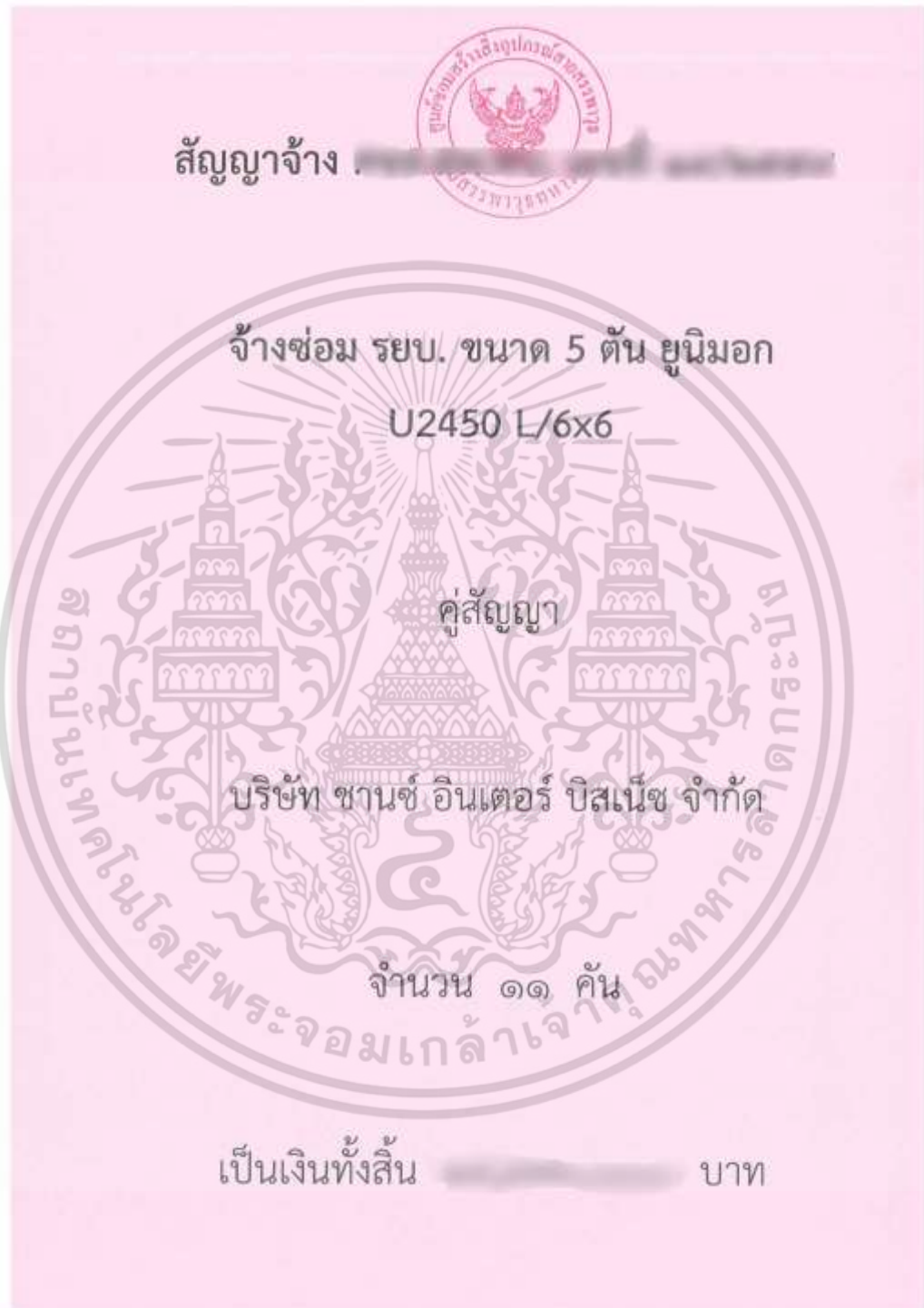
- [15] รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)** (พิมพ์ครั้งที่ 4).
- [16] กรุงเทพฯ : Diamond in business world .
- [17] เยาวกุล เกียรติสุนทร. (2549). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2549
- [18] Argyrics, C. (1991) Teaching smart people how to learn. Harvard Business review, May-June, 99-109.
- [19] Senge, P.M. (1990). The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. London : Century Press.
- [20] McGRAHT, R.G, MacMILLAN,I.C. (2005). **MARKET BUSTERS**. แปลโดย ไพโรจน์ บาลัน. กรุงเทพฯ : ชรรคมลการพิมพ์.
- [21] Mercedes-Benz, **ความปลอดภัย-หัวใจสำคัญเหนือสิ่งอื่นที่เราคำนึง**. [Online] : <http://www.mercedes-benz.co.th/content/thailand>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สัญญาจ้างซ่อมรถยนต์บรรทุกขนาด 5 ตัน ยูนิมอก  
U2450 L/6x6 จำนวน 11 คัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ -นามสกุล	นายมนตรี สายชมภู
วัน เดือน ปีเกิด	28 กรกฎาคม 2518
ที่อยู่	94/3 หมู่ที่ 10 ตำบลนครชุมน์ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	ระดับชั้นมัธยมศึกษา จาก โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี ระดับชั้นปวช. จาก โรงเรียนบ้านโป่งบริหารธุรกิจ-เทคโนโลยี ระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ จาก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
อบรมพิเศษ	Project Director Chrysler LLC Jeep J8 Adventure ปี 2006 หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์การบริหารงานส่งกำลังบำรุงฯ (พสอ.) กองทัพบก รุ่นที่ 9 หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร (พสบ.) กองทัพบก รุ่นที่ 18 หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ (พสท.) สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก รุ่นที่ 9 หลักสูตรประกาศนียบัตรผู้นำยุคใหม่ในระบอบประชาธิปไตย จาก สถาบันพระปกเกล้า รุ่นที่ 3
ตำแหน่งปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการบริษัท ชานซ์ อินเตอร์ บิสเนส จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้