

การปรับปรุงระบบการบริหารองค์กร
บริษัท ไทเองเกิล ออโต้ จำกัด
Corporate-management Improvement of
Triangle Auto Company Limited

วิทยา อรุณไพศาล (Wittaya Arunphaisarn)*
มนตรี บุญเสนอ (Montree Boonsener)**
อมรรวณ รังกูล (Amornwan Rangkoon)***

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่องการปรับปรุงระบบการบริหารองค์กร ของบริษัท ไทเองเกิล ออโต้ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหา และสาเหตุของปัญหา สำหรับวางแผนปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายใน และภายนอก ด้วย SWOT analysis ศึกษาถึงสาเหตุหลักของปัญหาโดยอาศัยแผนผัง ความใกล้ชิด แผนภูมิพาเรโต้ แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังก้างปลา และเสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรด้วยการระดมสมอง ผลการศึกษา พบว่าสาเหตุหลักของปัญหาการบริหารองค์กรที่ด้อยประสิทธิภาพ ได้แก่ พนักงาน ไม่รู้หน้าที่ ทำให้ทำงานไม่เป็นทีม แนวทางแก้ไขและปรับปรุงประกอบด้วย การจัดทำนโยบายบริหาร นโยบายคุณภาพ นโยบายการบริหารคลังสินค้า การตลาด การซื้อ การขาย การเงินและบัญชี และนโยบายการบริหารบุคคล รวมถึงการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์กรใหม่ การบรรยายงาน และการออกแบบ กระบวนการทำงานตลอดจนการสร้างมาตรฐานของงานตามแนวของ PDCA

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ภายหลังการลงมือปฏิบัติจริงตามแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่พบว่าสามารถเพิ่มยอดขายรถยนต์ได้ในเดือน มิถุนายน 2555 ได้ถึง 30%

คำสำคัญ: การจัดการองค์กร, การระดมสมอง, โครงสร้างองค์กร

ABSTRACT

This independent study on “a Corporate Management Improvement of Triangle Auto Company Limited” aimed to improve the organization management which was inefficient for competition. The study consisted of the present situation analysis or external and internal environment and completion status by means of SWOT analysis. The causes of problem were analyzed by Affinity Diagram, Pareto Diagram, Cause and Effect Diagram and Relation Diagram. Moreover, the improvement methods were decided by means of Brain Storming method. The results of study revealed that the main cause of problem was the employee did not know what to do for their duties which caused team working failure. Thus, the methodologies for the improvement of the organization management were the establishment of policies on Administration, Quality, Inventory, Marketing, Purchasing, Sales, Finance and Accountancy, Human Resources, as well as Organization Chart, Job Description and Work Processing Design. Moreover, the work standardization was redone via PDCA cycle. After implementation, it was found out that the sales volumes of the car in June, 2012 increased more than 30%

Keywords: Management Improvement, Brain Storming Method, Organization Chart

บทนำ

ธุรกิจซื้อขายรถยนต์มือสองในประเทศไทย เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นนับตั้งแต่ประเทศไทยได้ฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยู่ในระดับต่ำ และตลาดหุ้นมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยยอดขายรถยนต์ภายในประเทศ ทุกยี่ห้อ ทุกประเภท ประจำปี

พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมา ประมาณไม่ต่ำกว่า 7.9 แสนคัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจการซื้อขายรถยนต์ ยังเป็นที่นิยมของตลาด และโดยเฉพาะธุรกิจซื้อ-ขายรถยนต์มือสอง ก็กำลังได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการในการลงทุนเปิดกิจการมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจดังกล่าว มีการลงทุนไม่สูงมากนัก เพราะเป็นการซื้อมาแล้วขายไป รวมทั้งผู้ประกอบการสามารถเข้า - ออกจากธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากการลงทุนที่ไม่สูงมาก สามารถขายรถออกจากคลังสินค้าทั้งหมดเมื่อต้องการเลิกกิจการ ทำให้หลายคนสนใจลงทุนในธุรกิจนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นจากข้อมูลการเปิดเดินเทรดรถยนต์มือสองของหลายบริษัทรถยนต์ค่ายใหญ่ๆ ไม่ว่าจะเป็นโตโยต้า ฮอนด้า อีซูซุ นิสสัน เป็นต้น (ฐานเศรษฐกิจ, 2554)

บริษัท ไทเอนเจิล ออโต้ (สามเหลี่ยม ออโต้) ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2551 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการค้ารถยนต์มือสอง มีพื้นที่ประมาณ 2,000 ตารางเมตร จอดโชว์รถยนต์ได้กว่า 100 คัน มีพนักงานทั้งหมด 22 คน แยกเป็นฝ่ายขาย 8 คน ฝ่ายช่างบำรุงรักษารถยนต์ 10 คน ฝ่ายจัดซื้อ 1 คน และฝ่ายบัญชี 1 คน ฝ่ายทะเบียน 1 คน และฝ่ายการเงิน 1 คน โดยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัดขอนแก่น และภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในด้านยอดขาย การซื้อขาย แลกเปลี่ยน และการบริการทุกด้านที่ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นมาตรฐาน และรักษาคุณภาพสินค้า ดังนั้นสินค้าหรือรถยนต์ที่บริษัทคัดสรรมาจำหน่ายมากกว่า 70 % เป็นรถที่อายุการใช้งานไม่เกิน 5 ปี 20 % เป็นรถอายุ 5-7 ปี และอีก 10 % เป็นรถที่อายุมากกว่า 7 ปีขึ้นไป (สามเหลี่ยมออโต้, 2554) แต่ปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาภายในองค์กรหลายๆ ด้าน เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ เช่น การประสานงานในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีมาตรฐานการทำงานที่แน่นอน การทำงานขาดการวางแผนล่วงหน้า การส่งมอบรถให้ลูกค้าล่าช้า ฯลฯ ผู้บริหารต้องตัดสินใจทุกๆ ปัญหาแต่เพียงผู้เดียว ส่งผลให้ยอดขายของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาในฐานะผู้ประกอบการรถยนต์มือสองจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นปัญหา หาสาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหา เรื่องระบบการบริหารงาน และเพื่อวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท ไทเอนเจิล ออโต้ จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีการศึกษา

การศึกษาเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารองค์กรบริษัท

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรด้วย SWOT analysis (คุณากร เพชรคง, 2552).

ขั้นตอนที่ 2 หาปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทด้วยแผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagram) โดยการแจก Original Card ให้กับพนักงาน 22 คน คนละ 5 แผ่น เป็นจำนวน 110 แผ่น เพื่อเขียนปัญหาที่พบ จากนั้นแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้มาจัดลำดับกลุ่มของปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 นำความถี่จากแผนผังความใกล้ชิดมาสร้างแผนภูมิพาริโต (Pareto Diagram) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาหลักและปัญหารองตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น จากการทำงานของบริษัท โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เพื่อช่วยในการค้นหาปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนผังความสัมพันธ์ และแผนผังก้างปลา เพื่อยืนยันสาเหตุของปัญหาในด้านต่างๆ โดยพิจารณาจากปัญหาหลัก และนำมาสังเกตโดยตรงจากการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 5 ประชุมร่วมกับพนักงานในระดับหัวหน้าในด้านต่างๆ ระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหารวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานและการจัดองค์กร ภายหลังที่มีการออกแบบแนวทางแก้ไขปัญหาแล้วดำเนินการอบรมพนักงานทั้งหมดและชี้แจงการทำงานตามกระบวนการต่างๆ ที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานทุกภาคส่วนของบริษัท ให้ดำเนินการตามแนวทางที่ได้แก้ไขปรับปรุง จากนั้นจัดตั้งกลุ่มวินิจัยและให้คำแนะนำซึ่งประกอบด้วยพนักงานในระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้า เพื่อทำหน้าที่ตรวจวินิจัยและให้คำแนะนำในฐานะพี่เลี้ยงในการทำงานตามกระบวนการที่ได้ออกแบบใหม่กับพนักงานโดยตรง ประชุมร่วมระดับผู้บริหาร หัวหน้า ผู้จัดการ และกลุ่มวินิจัยและให้คำแนะนำ ประเมินผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแนวทางของ PDCA (เกียรติกศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2548) กระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติจริงและสามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักษ์ จึงนำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานของบริษัทต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาใช้ SWOT analysis (คุณากร, 2552) ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท และใช้ 7 เครื่องมือคุณภาพ (7 QC Tools) และ 7 เครื่องมือคุณภาพใหม่ (New QC 7 Tools) เพื่อค้นหาปัญหาและหาสาเหตุของปัญหา เลือกใช้แผนผังเชื่อมโยง (Affinity Diagram) แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) แล้วใช้หลักการการจัดการองค์กร และวงจร PDCA ในการสร้างมาตรฐานใหม่ขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการบริหารของบริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด
2. เพื่อวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษา

บริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด ศูนย์รวมรถยนต์ใหม่ใช้แล้ว ตั้งอยู่ที่ 126/72 ถ. มะลิวัลย์ ต.ในเมือง อ.เมืองขอนแก่น จ. ขอนแก่น ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2551 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการจำหน่ายรถยนต์มือสอง มีพื้นที่ประมาณ 2,000 ตารางเมตร จอดใช้รถยนต์ได้กว่า 100 คัน มีพนักงานทั้งสิ้น 22 คน

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดย (SWOT analysis) โดยการให้พนักงานทั้ง 22 คน ระดมสมองร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร พบว่า

จุดแข็ง (Strengths) คือ บริษัทตั้งอยู่ในทำเลที่โดดเด่นคือ อยู่ใกล้บริเวณสี่แยกไฟแดง สามเหลี่ยม ทำให้ผู้สัญจรไปมาเห็นได้ชัดเจน บริษัทมีสินค้าที่หลากหลายให้ลูกค้าเลือกได้มากที่สุดหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (มีรถให้เลือกกว่า 100 คัน) บริษัทจดทะเบียนและจัดตั้งในนามนิติบุคคล ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากกว่า เติ้นทรัพย์สินฯ ซึ่งส่วนมากจะไม่จดทะเบียนเพราะกังวลเรื่องภาษี และบริษัทมีปริมาณบุคลากรที่เพียงพอทำให้สามารถเปิดดำเนินการได้ทุกวัน ซึ่งส่วนใหญ่คู่แข่งจะหยุดทุกวันอาทิตย์

จุดอ่อน (Weaknesses) คือ พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความเชี่ยวชาญในการทำงาน กิจกรรมการส่งเสริมการขายยังมีน้อย และแบรนด์สามเหลี่ยมออโต้ ยังไม่เป็นที่รู้จักมากเพราะเปิดดำเนินการมาประมาณ 3 ปีซึ่งน้อยกว่าคู่แข่งที่โดยส่วนใหญ่จะเปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปี ทำให้มีกลุ่มฐานลูกค้าเก่ามากกว่า

โอกาส (Opportunities) ความเจริญในด้านต่างๆ ของจังหวัดขอนแก่น กลายเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ทำให้ความต้องการในการใช้รถยนต์มีสูงขึ้นในช่วงที่เกิดภัยธรรมชาติน้ำท่วมในปี 2554 ทำให้รถยนต์ใหม่ขาดตลาดมือสองจึงเป็นทางเลือกสำหรับคนที่ต้องการรีบใช้รถ ปัจจุบันสถาบันการเงินแข่งขันกันสูง ทำให้ยอดจัดไฟแนนซ์รถยนต์ใช้แล้วได้ยอดสูง ส่งผลให้ใช้เงินในการออกรถน้อย บางคนไม่ต้องใช้เงินออกรถแล้วยังแถมเงินให้ลูกค้าได้อีก ทำให้ผู้ที่ไม่มีเงินเก็บ แต่มีความสามารถในการผ่อนชำระใช้เป็นทางเลือกในการซื้อรถมือสองได้ (อิงอร ชัยยันต์, 2550)

อุปสรรค (Threat) นโยบายคืนภาษีรถยนต์คันแรกของรัฐบาลในปี พ.ศ. 2555 ส่งผลในการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์ใช้แล้ว เนื่องจากจะไม่ได้เงินคืนภาษีเหมือนรถใหม่สูงสุดถึง 100,000 บาท ปัจจุบันรถใหม่ รุ่นใหม่ใหม่ๆ พยายามออกตัวมามากขึ้นส่งผลให้ราคารถมือสอง บางรุ่นมีราคาตกลงอย่างมาก ทำให้อาจจะขาดทุนได้หากสต็อกไว้มากๆ

2. การวิเคราะห์ปัญหาโดยผังความใกล้ชิด (Affinity Diagram)

ดำเนินการโดยการให้พนักงานทั้งหมดร่วมกันค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการทำงานขององค์กรโดยการแจก Original Card ให้พนักงานทั้งหมด เพื่อเขียนปัญหาในการทำงาน และจัดลำดับความถี่ของปัญหาโดยการแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม เพื่อจัดลำดับกลุ่มปัญหาแล้วนำมารวมกันได้ 6 กลุ่มปัญหา (ภาพที่ 1) คือ พนักงานไม่รู้หน้าที่ของตนเอง, พนักงานไม่มีความสามัคคี, สภาพแวดล้อมการทำงานไม่เหมาะสม, พนักงานขาดระเบียบวินัย, พนักงานไม่เอาใจใส่ในการบริการลูกค้าและเครื่องมือในการทำงานไม่ครบ

3. การวิเคราะห์แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)

จากการวิเคราะห์แผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagram) ได้ปัญหาที่น่าสนใจ 6 กลุ่มปัญหาหลัก (ภาพที่ 2) นำมาร่วมกันวิเคราะห์ความถี่ของปัญหาในแต่ละกลุ่มปัญหา เพื่อค้นหาปัญหาหลัก และปัญหารองที่สำคัญ พบว่าปัญหา

หลักคือ พนักงานไม่รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองเพราะการแบ่งงานกำหนดบทบาทหน้าที่ไม่ชัดเจน ปัญหารองลงมาคือ พนักงานไม่มีความสามัคคีกัน มีความขัดแย้ง ไม่ช่วยเหลือกัน และมีความริษยากัน ทำให้การทำงานไม่เป็นทีม

4. การวิเคราะห์แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)

การวิเคราะห์แผนผังความสัมพันธ์ จากกระบวนการระดมสมอง ทำให้สามารถพบปัญหาและสาเหตุของปัญหาหลัก ว่าปัญหาหลักคือพนักงานไม่รู้หน้าที่ และทำงานไม่เป็นทีม ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากการขาดนโยบายการทำงานที่ชัดเจน ขาดการอบรม ขาดมาตรฐานการทำงาน และขาดแผนภูมิโครงสร้างองค์กร

5. สรุปสาเหตุปัญหาและจัดทำแนวทางการแก้ไขจากการระดมสมอง

จากการพิจารณาเพื่อค้นหาปัญหาหลักและต้นตอของปัญหาจากแผนผังใกล้ชิด (Affinity Diagram) และแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) ทำให้ทราบว่าต้นตอของปัญหาหลักคือ พนักงานไม่รู้หน้าที่ และพนักงานทำงานไม่เป็นทีม จึงใช้ แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) และ ผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) สืบค้นหาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกันของปัญหาการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ (ภาพที่ 3) และใช้วิธีการระดมสมองทำให้ได้แนวทางการแก้ไขปัญหาโดยการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจัดทำนโยบายการบริหารที่ชัดเจนในระบบการจัดการมือสอง โดยจัดทำ การกำหนดภาระงาน (Job Description JD) และการประเมินให้แก่ทุกฝ่ายงาน จัดอบรมพนักงาน ในส่วนของแผนการทำงานแบบใหม่ และ การทำงานเป็นทีม จัดตั้งกลุ่มวินิจัยและผู้นำคำแนะนำการทำงานในการปฏิบัติงานจริง ปรับปรุง และติดตามผลการทำงานโดยกลุ่มผู้วินิจัยและให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง ตามแนว PDCA จนได้รับผลด้านประจักษ์ จึงนำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานของบริษัท

6. นโยบายการบริหารธุรกิจรถยนต์มือสอง

จากการระดมสมองจนได้แนวทางการแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามแนว PDCA จนได้ผลเชิงบวก สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานของ บริษัท ทำให้ได้มาตรฐานในการดำเนินธุรกิจ สามารถกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการบริหารธุรกิจรถยนต์มือสองของบริษัท ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ เป็นศูนย์รถใหม่ใช้แล้ว สภาพดี ยอดขายอันดับ 1 ในจังหวัดขอนแก่น เป็นศูนย์กลางการ ซื้อ-ขาย-แลกเปลี่ยน รถยนต์ใช้แล้ว ในเขตภาคอีสาน พร้อมมีสินค้าและบริการที่ครบวงจร

พันธกิจ คือ มุ่งพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสร้างความพอใจสูงสุดภายใต้สโลแกน “บริการดีที่สุดเพื่อคุณ” เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการให้ความรู้แก่บุคลากรหลายๆด้าน เพื่อพัฒนามูลากรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นมืออาชีพ องค์กรจะเติบโตอย่างมั่นคงด้วยความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานทุกคน องค์กรจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรมและจะดูแลรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพไว้ในระยะยาว

นโยบายการบริหารและให้บริการ บริษัทฯ มุ่งมั่นบริหารงานในรูปแบบของการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ มีการประสานงานในทุกระดับเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพเยี่ยม บริการเป็นเลิศ ตรงตามข้อกำหนดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามปณิธานของบริษัทฯ

นโยบายด้านคุณภาพ มีการแบ่งเกรดรถชัดเจนตามมาตรฐาน และนโยบายที่บริษัทได้กำหนดดังนี้ รถสวระดับเกรด S คือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 1 ปี หรือ 20,000 กิโลเมตร ลักษณะรถ เป็นรถปีใหม่ๆ อายุไม่เกิน 3 ปี วิ่งไม่เกิน 60,000 กิโลเมตร และสีเดิมทั้งคัน รถสวระดับเกรด A คือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 6 เดือน หรือ 10,000 กิโลเมตร ลักษณะรถ เป็นรถปีใหม่ๆ อายุไม่เกิน 5 ปี วิ่งไม่เกิน 100,000 กิโลเมตร มีการทำสีบ้าง แต่ต้องไม่มีการชนหนัก รถสวระดับไม่มีเกรดคือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 1 เดือน หรือ 2,000 กิโลเมตร ลักษณะรถ เป็นรถอายุไม่เกิน 10 ปี และต้องไม่มีการชนหนัก

นโยบายการบริหารคลังสินค้า บริษัทฯ มุ่งเน้นในการบริหารและจัดระบบสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อฝ่ายขาย และเป็นแผนกที่เก็บเงินในรูปของสินค้าเป็นจำนวนมาก บริษัทฯ จึงมีนโยบายเพื่อการบริหารของแผนกสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ

นโยบายการตลาด บริษัทฯ มุ่งมั่นในการบริการโดยดำเนินการตามกลยุทธ์ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้า และจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ภายใต้มาตรฐานการทำงานอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นโยบายการจัดซื้อ บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการบริหารและจัดการระบบการจัดซื้อของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพในการจัดซื้อวัตถุดิบและอะไหล่ให้เป็นไปตามความเหมาะสมทั้งในด้านคุณภาพ ราคา อันเป็นผลที่จะให้ฝ่ายบริการสามารถที่จะปรับปรุงวัตถุดิบได้ตามเวลาที่กำหนด

นโยบายการบริหารการเงินและบัญชี บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารและจัดการการเงินของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานและเป็นไปด้วยความราบรื่น ทั้งนี้ ฝ่ายการเงินและการบัญชีเปรียบได้กับหัวใจหลักขององค์กรที่เป็นส่วนผลักดันให้แผนกต่างๆ สามารถดำเนินงานต่อไปได้

นโยบายการบริหารงานบุคคล การสร้างสายความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน โดยมีโครงสร้างตำแหน่ง และคู่มือการทำงานที่ชัดเจน เพื่อพนักงานทุกคนจะได้รับทราบความก้าวหน้าในการทำงานและพัฒนาตนเองให้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด การสร้างพนักงานระดับหัวหน้างานทุกคนให้มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น การมุ่งเน้นยกระดับความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง การสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานและบริษัทฯ ยรยยนต์มีสองอื่นๆ โดยอาศัยข้อมูลทางสถิติจากการสำรวจโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจชัดเจนในระเบียบวินัยของพนักงาน และจัดทำนโยบายการบริหารงานบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

สรุปและอภิปรายผล

การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กร บริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด ได้ทำการค้นหาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และจัดทำแนวทางแก้ไขปัญหานั้นในด้านต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการดำเนินงาน คือ แผนผังแสดงความสัมพันธ์ แผนภูมิพาราด็อกซ์ แผนผังเชื่อมโยง และผังก้างปลา สรุปผลได้ดังนี้

ปัญหาหลักขององค์กรคือ พนักงานไม่รู้หน้าที่ และทำงานไม่เป็นทีม ทำให้ระบบการบริหารจัดการองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหลังจากวิเคราะห์ด้วยแผนผังความสัมพันธ์และผังก้างปลาแล้ว จะเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้ค้นพบปัญหาและสาเหตุของปัญหานั้นเข้าสู่กระบวนการระดมสมอง ได้แนวทางแก้ไขปัญหามาโดยการ จัดทำผังโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายงาน และการทำงานอย่างมีระบบมากขึ้น โดยผังโครงสร้างองค์กรใหม่จะประกอบไปด้วย 6 ฝ่ายงาน คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ-ตรวจเช็ค ฝ่ายช่าง-ปรับสภาพ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทะเบียน และฝ่ายจัดซื้อ จัดทำคู่มือการทำงานและการประเมินของแต่ละฝ่าย อบรมพนักงานทั้งบริษัทรวมทั้งจัดตั้งคณะวินิจัยและให้คำปรึกษาในการแนะนำและติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากอบรมอย่างต่อเนื่องตามกระบวนการ PDCA สอดคล้องกับการศึกษาของพะยอม วงศ์สารศรี และจากกระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติจริง สามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักษ์ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานต่อไป (พะยอม วงศ์สารศรี, 2548) แล้วกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ และได้จัดทำนโยบายการบริหารในด้านต่างๆ 8 ด้าน คือ นโยบายด้านการบริหารและการให้บริการ นโยบายด้านคุณภาพ นโยบายด้านการบริหารคลังสินค้า นโยบายด้านการตลาด นโยบายด้านการจัดซื้อ นโยบายด้านการบริหารการเงินและการบัญชี นโยบายการบริหารงานบุคคล รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการโดยรวมของบริษัท ได้แก่

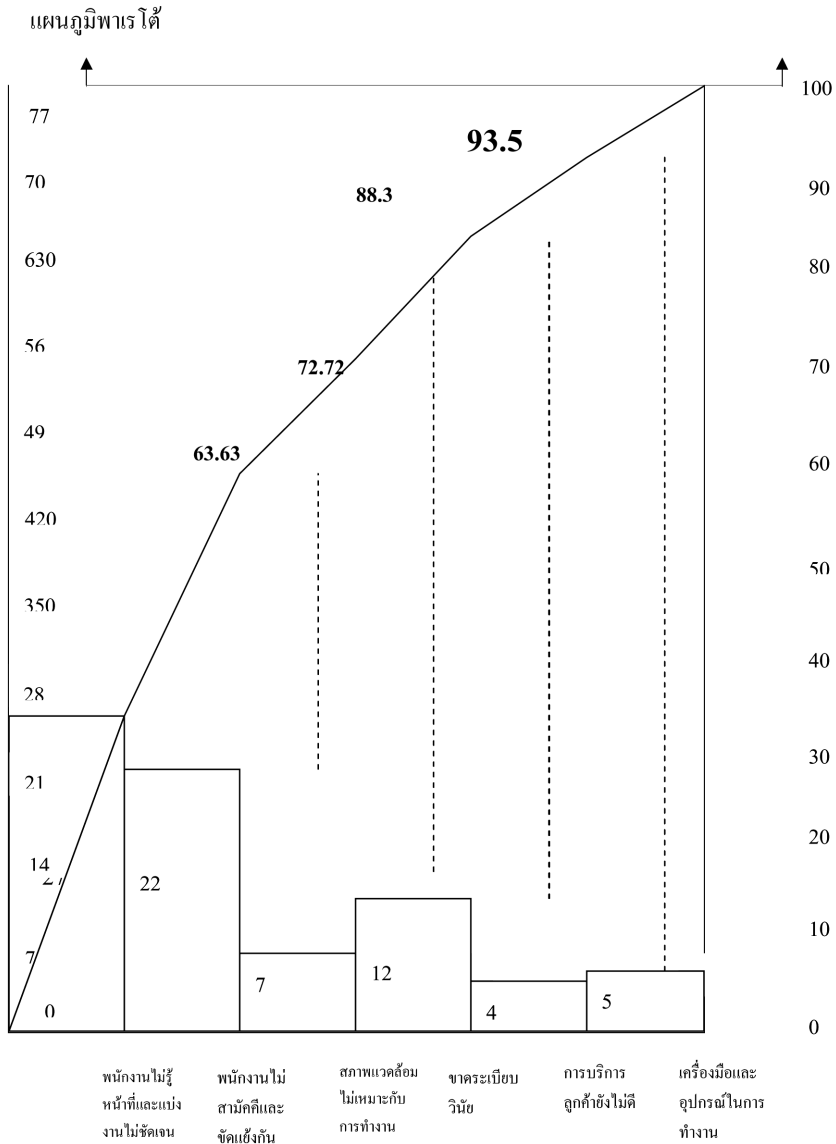
หลังจากได้อบรมและทดลองนำแบบแผนการบริหารงานแบบใหม่มาปฏิบัติ พบว่า การทำงานในบริษัทของฝ่ายต่างๆ เป็นระบบมากขึ้น มีการประสานงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความสามัคคีมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองบัวลำภู เขต 2 (อัศวเดช, 2547) และส่งผลให้ยอดขายของเดือน มิถุนายน เพิ่มขึ้นจาก 27 คัน ในเดือน มิถุนายน 2554 เป็น 40 คัน ในเดือน มิถุนายน ปี 2555

เอกสารอ้างอิง

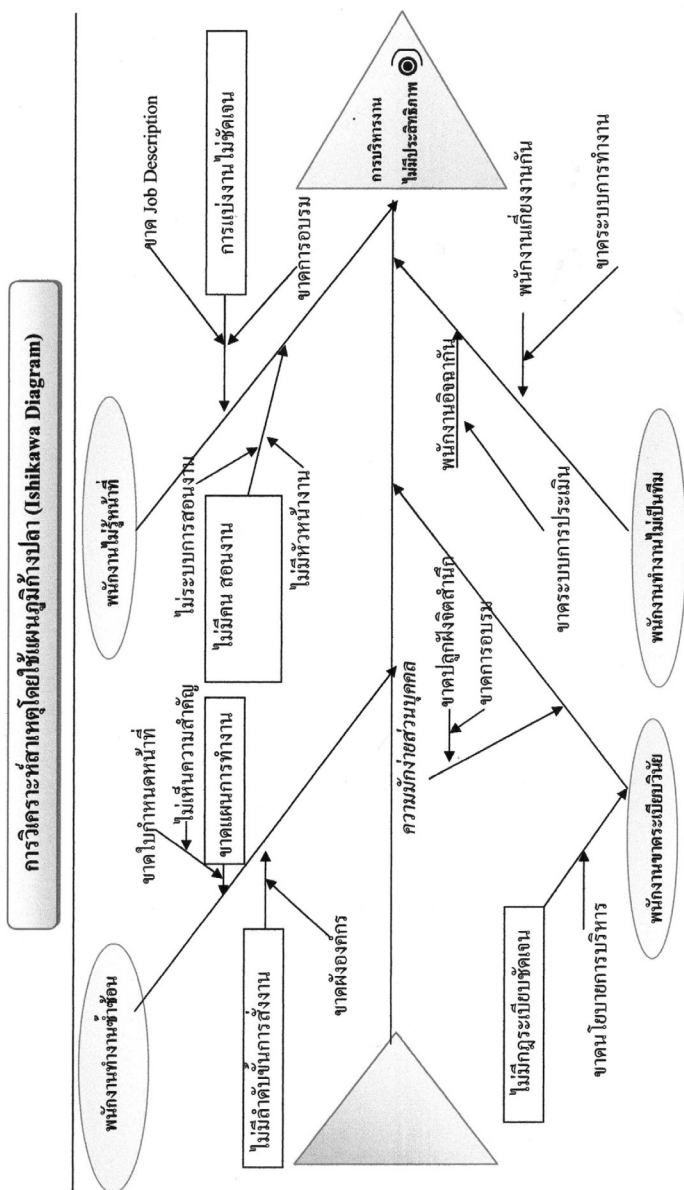
- หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2554). **ตลาดรถยนต์ไทยปี 54**. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2554, จาก [http:// www.thannews.th.com/detailNews.php?id=R5621809&issue](http://www.thannews.th.com/detailNews.php?id=R5621809&issue).
- คุณากร เพชรคง. (2552). **การจัดทำ SWOT Analysis และการคิดเป็นระบบครบวงจร (Systematic Thinking)**. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.kpmax.com/doc/251401958.pdf>
- เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สมุทรปราการ: โรงพิมพ์เดชกมลออฟเซต.
- บริษัท สามเหลี่ยมอโต้ จำกัด. (2554). **รายงานยอดขายรถยนต์ ประจำปี พ.ศ. 2554**. ขอนแก่น: บริษัท.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- อิงอร ชัยยันต์. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการซื้อรถยนต์มือสองของผู้บริโภคในเขต กรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อัครเดช นนทะสุด. (2547). **ปัจจัยในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ภาพที่ 1 แผนผังไกล์ชีวิต



ภาพที่ 2 แผนภูมิพาร์โต้ (Pareto Diagram)



รูปที่ 3 แผนภาพกังปลา