

ตัวแบบการจัดการที่สำคัญสำหรับองค์การธุรกิจ และอุตสาหกรรม

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์การไม่อาจหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาที่จะต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และได้ใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อพิจารณาว่าการบริหารองค์การปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่ หรือมีตัวแบบใหม่ อะไรบ้างที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้ คำว่า ตัวแบบ (Model) เป็นสิ่งที่สะท้อนความคิด ความรู้ความเข้าใจ และนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเพิ่มพูนศักยภาพในงานประจำ หรือเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ผล แต่กระนั้นก็ตามมิได้หมายความว่าเมื่อนำตัวแบบเหล่านี้มาใช้แล้วจะประสบความสำเร็จเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเฉพาะที่องค์กรกำลังประสบอยู่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าตัวแบบหรือกลุ่มของตัวแบบใด (taxonomy of models) เหมาะสมมากที่สุด ในสถานการณ์ขณะนั้น หรือสอดคล้องกับข้อจำกัดที่องค์กรมีอยู่

บทความนี้มีนํ้าการเสนอตัวแบบการจัดการที่สำคัญ และถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื้อหาบางส่วนสรุปจากหนังสือ ชื่อ Key Management Model (2003) เป็นผลงานของกลุ่มนักวิชาการชาวเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ จิตวิทยาองค์กร วิศวการอุตสาหกรรม ผู้บริหารและที่ปรึกษาทางองค์การธุรกิจ ได้รวบรวมตัวแบบการจัดการที่ได้รับความนิยม เรียกว่า "Top 60" จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยเป็นระยะเวลานาน มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การชั้นนำทั่วโลก จำนวน 70 แห่ง รวมทั้งจากสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมที่มีชื่อเสียง เช่น สถาบัน INSEAD เพื่อนำเสนอว่า ตัวแบบการจัดการที่สำคัญในโลกนี้มีอะไรบ้าง ที่ใช้อยู่และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การจนประสบความสำเร็จ โดยในที่นี้จะนำเสนอเพียงบางตัวแบบที่รู้จักหรือคุ้นเคยเป็นอย่างดี

The gods of management : Charles Handy (1978-1995) ใช้เทพเจ้าของกรีก 4 องค์ แสดงตัวแบบการจัดการ และการจัดโครงสร้าง

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มธบ. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ วท.ม. (การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ศศ.ค. (อาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การ เทพเจ้าแต่ละองค์เป็นตัวแทนสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การมีพื้นฐานอยู่บนสมมติฐานที่สำคัญ ได้แก่ อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ และการเรียนรู้ เทพเจ้าองค์แรกคือ Zeus แทนการจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นคุณลักษณะผู้นำที่เข้มแข็ง มีอำนาจและอิทธิพลอยู่เหนือกลุ่ม บทบาทของสมาชิกแต่ละคนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นำ เช่น องค์การอิสระ กลุ่มการเมือง หน่วยงานบริการมืออาชีพ รวมทั้งองค์การอาชญากรรมทั่วไป เทพเจ้า Apollo แทนการจัดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนและมั่นคง สมาชิกในองค์การตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนด เช่น องค์การราชการ สถาบันการเงินหรือธนาคารที่ตั้งมานาน เทพเจ้า Athena แทนองค์การที่ยึดพลังความคิดสร้างสรรค์เป็นสำคัญ สมาชิกจะได้รับรางวัลตามความสามารถที่แสดงออกมาในลักษณะที่งาน เช่น หน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานโฆษณา บริษัทที่ปรึกษาวิจัย และหน่วยงานที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัย เทพเจ้า Dionysus แทนองค์การที่มีโครงสร้างหลวมๆ สนองเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคน เช่น สถาบันการศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์ สำนักงานทนายความ องค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพมักเกิดจากการขาดความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและสมาชิก ส่งผลต่อความสิ้นเปลืองทรัพยากร ระยะเวลาสูญเปล่า งานสิ้นมือ บุคลากรมากเกินไป ผู้บริหารสามารถนำตัวแบบนี้ประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์การ โดยไม่ประสบกับสิ่งที่เรียกว่า "ทางตัน" ในการบริหารงาน

The Neurotic Organization : Manfred Kets de Vries and Miller (1984) กูรูหรือผู้รู้ทางด้านจิตวิทยา เศรษฐศาสตร์และการจัดการ ก็นึก

ตัวแบบนี้ขึ้นเพื่อควบคุมสิ่งที่ยุ่ยากซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแสดงให้เห็นว่า บุคลิกผู้บริหารจะแพร่เชื้อไปสู่วัฒนธรรมองค์การได้อย่างไร เป็นการจัดรูปแบบองค์การที่ผิดปกติคล้ายเครือข่ายระบบประสาทของมนุษย์ จำนวน 5 รูปแบบ ได้แก่ การผิดปกติทางจิต (paranoid) การถูกบังคับ (compulsory) รุนแรง ฉับพลัน (dramatic) ท้อแท้สิ้นหวัง (depressive) และความผิดปกติด้านบุคลิกภาพ (schizoid) สาเหตุสำคัญมาจากการผสมผสานบุคลิกเฉพาะตัวและประสบการณ์ร่วมของผู้บริหาร ก่อให้เกิดมุมมองสภาพแวดล้อมที่จำกัดและบิดเบือนจากความเป็นจริง ซึ่งเป็นอันตรายและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างระบบ กลไกทำงาน กลยุทธ์ การตัดสินใจและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง ข้อสมมติฐานของตัวแบบนี้คือ องค์การจะได้รับอิทธิพลจากบุคลิกลักษณะของผู้บริหารโดยตรง ปกติองค์การจะได้อยู่แล้วหากแต่ถูกรอบงำโดยพฤติกรรมส่วนเกินของผู้บริหาร ที่มีกวีวิธีการบริหารหลายรูปแบบ มีการให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารมากเกินไป ทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นจากสิ่งที่ได้กระทำลงไป ดังคำกล่าวที่ว่า ชัยชนะของ Alexander the Great ในทวีปเอเชียที่มีการสู้รบนานถึง 4 ปีนั้น มิได้สู้รบแต่เพียงลำพัง หากแต่มีประชาชนจำนวนมากเข้าร่วมรบด้วย

ในแต่ละปีมีผู้บริหารระดับสูงจากทั่วโลก จำนวน 20 คน ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหัวข้อภาวะผู้นำ ที่สถาบันบริหารธุรกิจแห่งยุโรป (European Institute of Business Administration: INSEAD) ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นเวลา 3 สัปดาห์ เพื่อปลดปล่อยตัวเองจากการเป็นทาสทางความคิดหรือจิตใจ "mental prison" ผลของการปรับปรุงภาวะทางจิตก่อให้เกิดทางเลือกใหม่ ผู้

บริหารจะถูกชี้ให้เห็นว่า เป็นผู้ที่ถูกการเปลี่ยนแปลงและกักขังตนเองอยู่ในกรอบแนวคิดที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมผิดปกติในการบริหารงาน โดยพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมุ่งสนใจรายละเอียดเรื่องเล็กน้อยๆ มากกว่าการมองในภาพรวม

ตัวแบบนี้มีกรอบแนวคิด 2 ประการ ที่เรียกว่า "Triangle of mental life" เป็นตัวแบบที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจและเสริมสร้างจิตสำนึกแห่งตน มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ พฤติกรรม อารมณ์ และการรับรู้ โดยทำงานด้วยสติปัญญา (head) และจิตใจ (heart) ควบคู่กัน และกรอบแนวคิดที่เรียกว่า The five Cs of the individual change process เป็นตัวแบบการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นด้วยการเอาใจใส่ (concern) ปัญหาประจำวันและความสับสนทางอารมณ์ในแง่ลบ นำไปสู่การเผชิญหน้า (confront) ระหว่างกลุ่ม ในรูปคำถามข้อสงสัย คำวิพากษ์วิจารณ์ หลังจากนั้น จิตจะเกิดความกระจ่าง (clarification) และเกิดการตกผลึกทางความคิด (crystallization) เริ่มรู้จักตนเอง อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (change) ในทางที่ดีขึ้น

Activity-based costing : ABC Model

ตัวแบบการคำนวณต้นทุนทางบัญชีที่ใช้กิจกรรมทางธุรกิจเป็นฐาน แต่เดิมธุรกิจมักจะคำนวณต้นทุนจากปริมาณสินค้าทำให้ประมาณการคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง แนวคิดของตัวแบบนี้เป็นในทางตรงกันข้าม สมมติฐานของตัวแบบนี้คือ สินค้าที่แตกต่างกันจะมีต้นทุนผันแปรไปตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสินค้านั้น ทำให้สามารถกำหนดจุดคุ้มทุนจำแนกผลกำไรและขาดทุนได้ชัดเจน สามารถค้นหาแนวทางปรับปรุงสินค้าและเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการลงทุนความแม่นยำของตัวแบบนี้ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์นำเข้าสู่กระบวนการทาง

ธุรกิจที่ถูกต้อง การวิเคราะห์มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) นิยามต้นทุนหลัก กิจกรรมทางอ้อมและทรัพยากรการผลิต (2) กำหนดต้นทุนต่อหน่วยสำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น (3) จำแนกต้นทุนที่เกิดจากทรัพยากรการผลิตแต่ละหน่วย (4) คำนวณต้นทุนรวมสินค้าทางอ้อมทั้งหมด (5) หาดต้นทุนรวมด้วยจำนวนต้นทุนทางอ้อมต่อต้นทุนหลักแต่ละหน่วย อนึ่ง ต้นทุนหลักประกอบด้วย สินค้า ลูกจ้างบริการ ที่ก่อให้เกิดต้นทุนทางบัญชี กิจกรรม คือ สิ่งที่ถูกใช้ไปในธุรกิจ เช่น การรับของ การขนส่ง การบรรจุหีบห่อ การขนถ่าย การขาย การซื้อ การส่งเสริมการขาย การออกไปส่งซื้อ เป็นต้น กิจกรรมทางอ้อม คือ สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนหลัก ทรัพยากรการผลิต หมายถึง เครื่องจักร เครื่องคอมพิวเตอร์ คนงานหรือสิ่งที่จัดสรรไปยังกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

Business process redesign : BPR Model

ตัวแบบที่ถูกรื้อหรือผู้รู้ทางธุรกิจคือ Hammer and Champy (1993) ให้คำนิยามว่า เป็นการทบทวนโครงสร้างพื้นฐานและการออกแบบกระบวนการจัดการใหม่ที่ฉีกปล้น มุ่งสู่ความสำเร็จ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ต้นทุน คุณภาพ การให้บริการ และความรวดเร็ว มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักการของตัวแบบนี้คือ กำหนดกลยุทธ์ที่แน่นอนก่อนออกแบบองค์การใหม่ ใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดโครงสร้างองค์การและการจัดการที่ดีเปรียบเทียบกับพื้นฐานทางธุรกิจ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ขั้นตอนในการนำตัวแบบนี้มาใช้ คือ (1) เมื่อมีสิ่งที่ยกเหตุว่าเกิดความขัดแย้งมากมาย ในทุกส่วนขององค์การ การประชุมที่ไม่ปกติบ่อย

ครั้ง มีการสื่อสารไม่เป็นรูปแบบเกินความจำเป็น เช่น อีเมลล์ ประกาศ บันทึกลง ซึ่งอาจใช้วิธี benchmarking ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน (2) กำหนดความต้องการในการออกแบบองค์การ ได้แก่ การพิจารณาจุดมุ่งหมายขององค์การที่ชัดเจน ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ จะเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การได้อย่างไร (3) ใช้วิธีอะไรในการวัดประสิทธิภาพขององค์การ จะปรับปรุงผลผลิตโดยวิธีใด (4) การนำโครงสร้างองค์การใหม่ไปปฏิบัติ การจัดระบบบริหารและระเบียบวิธีการทำงานใหม่ และการผสมผสานวิธีการทำงานขององค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม

The Deming cycle : PDCA Model
 ตัวแบบองค์การที่มีการปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในลักษณะเป็นกระบวนการทำซ้ำ ที่เป็นระบบใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ วางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบหรือศึกษา (Check or Study) และการปรับปรุง (Action) เรียกชื่อย่อว่า วงจร PDCA หรือ PDSA ตัวแบบนี้จะใช้เมื่อองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำนายผลติดตามมาและที่คาดหวัง ด้วยการจัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม พร้อมกับคำถามว่า อะไรคือความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การ จะเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์การไปสู่จุดมุ่งหวังได้อย่างไร ผู้ที่จะได้รับผลกระทบคือใคร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อใด และที่ไหน มีระเบียบวิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนอย่างไร จะวัดและประเมินผลจากการปรับปรุงได้อย่างไร หลังจากนั้นจึงนำมาจัดทำแผนย่อย ศึกษาผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และจัดทำมาตรฐานจากความแตกต่าง

ระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวัง ตัวแบบนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายวิธี เช่น ขั้นตอนการวางแผนจำแนกย่อยเป็น กำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย วิธีการสู่เป้าหมาย ดำเนินตามแผน และจำแนกแผนย่อยออกเป็นการฝึกอบรม การศึกษา และการปฏิบัติ

The European Foundation for Quality Management : EFQM Model ตัวแบบที่ช่วยให้องค์การจัดระบบการจัดการที่เหมาะสมเพื่อก้าวสู่เส้นทางแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ เป็นวิธีอธิบายช่องว่างในประสิทธิภาพขององค์การและหาวิธีการปรับปรุง ตัวแบบนี้ไม่มีกรอบหรือกฎเกณฑ์ที่ตายตัว จึงเรียกว่า แนวความคิดพื้นฐาน (fundamental concept) มีองค์ประกอบ ได้แก่ แสดงผลการทำงาน จุดมุ่งเน้นที่ลูกค้า ภาวะผู้นำและการมุ่งสู่เป้าหมาย การจัดการด้วยกระบวนการและข้อเท็จจริง การพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม ปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นเลิศในด้านประสิทธิภาพ ลูกค้า ประชาชนและสังคม โดยผ่านความเป็นหุ้นส่วน การใช้ทรัพยากรและกระบวนการ ขอบเขตการบริหารองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (การมีวิสัยทัศน์ การกิจและคุณค่า) นโยบายและกลยุทธ์ (ความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้นในปัจจุบันและอนาคต) ความเป็นหุ้นส่วนและทรัพยากร (หุ้นส่วนภายนอก การเงิน เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ) กระบวนการทำงาน (ความเป็นระบบ นวัตกรรม การเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า และความสัมพันธ์กับลูกค้า) ในด้านประสิทธิภาพ

ขององค์การวัดจากตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม 4 ประการ ได้แก่ ลูกค้า ประชาชน สังคม และสถานภาพทางการเงิน ผลสำคัญที่ได้ประกอบด้วย ผลลัพธ์และตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ

Kaizen : ตัวแบบการจัดการของประเทศญี่ปุ่นเกิดจากแนวคิดในการปรับปรุงที่ยั่งยืนจากพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการที่ต้องสร้างความมีวินัยในตนเอง คำว่า Kaizen ประกอบด้วย Kai แปลว่า การเปลี่ยนแปลง และ zen แปลว่า เริ่มดีขึ้น สำหรับคำสำคัญคือ คุณภาพ ความพยายาม ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร ตัวแบบนี้มุ่งสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร หลักการพื้นฐานมี 5 ประการ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ระเบียบในตนเอง การปรับปรุงจริยธรรม วงจรคุณภาพ และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ซึ่งหลักการดังกล่าวนำไปสู่ขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การขจัดของเสียหรือสิ่งที่ไม่จำเป็น (elimination of muda) ได้แก่ การขจัดหรือลดของเสียให้หมดไปในสายการผลิตอันเนื่องมาจากการผลิตเกินความจำเป็น การมีสินค้าคงคลังส่วนเกิน การปฏิเสธสินค้าจากลูกค้า การเคลื่อนย้าย การผลิตและสายการประกอบ การรอคอย การขนส่ง เป็นต้น ประการที่สอง หลัก five-S framework หรือการเป็นแม่บ้านที่ดี (good housekeeping) ประกอบด้วย Seiri (เรียบร้อย) Seiton (ความเป็นระเบียบ) Seiso (ความสะอาด) Seiketsu (การจัดทำมาตรฐาน) และ Shitsuke (การทำตามกฎเกณฑ์) ประการสุดท้ายคือ ความเป็นมาตรฐาน (standardization) สำหรับทุกคนในองค์กร เพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติร่วมกัน

The fifth discipline ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลจะขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ เป็นแนวความคิดในรูปแบบใหม่ โดยการรวมความปรารถนาและการเรียนรู้จากคนอื่นเข้าด้วยกัน เมื่อปี 1994 Peter Senge ได้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงเล่มหนึ่ง ชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization อธิบายหลักหรือกฎเกณฑ์ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) มีรูปแบบความคิดของตน (mental models) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะทีมงาน (team learning) สำหรับกฎเกณฑ์แต่ละข้อจะมีมุมมอง (ธุรกิจ บุคคล การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน) และระดับ (การปฏิบัติ หลักการ สำคัญ) ที่แตกต่างกัน หากแต่มีจุดหมายร่วมกันคือ การสร้างกฎเกณฑ์ที่เป็นสากลอันจะนำไปสู่การปฏิบัติแท้จริง อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวถูกมองว่าเป็นลักษณะนามธรรมและใช้เวลานานที่จะก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

The Value Chain : VC Model

Michael Porter (1985) กล่าวว่า การพิจารณาความได้เปรียบจากการแข่งขันนั้น เมื่อมองในภาพรวมแล้วพบว่ากิจกรรมทางธุรกิจมีลักษณะเป็นห่วงโซ่คุณค่ามุ่งสู่ลูกค้า มี 5 กิจกรรมหลัก และ 4 กิจกรรมรอง กิจกรรมหลัก มีดังนี้ (1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) ได้แก่ การรับ จัดเก็บ ทำรายการ การจัดกลุ่ม ควบคุมวัตถุดิบ คลังสินค้า จัดการวัสดุคงคลัง ขนส่ง จัดตารางการผลิต และจัดการผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (2) การผลิต (Operations) ได้แก่ เครื่องจักร บรรจุหีบห่อ การประกอบ บำรุงรักษา ทดสอบ การผลิต (3)

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ได้แก่ การส่งสินค้า คลังสินค้า จัดตารางขนส่ง จัดจำหน่าย การตลาดและการขาย รวมทั้งการโฆษณาส่งเสริมการขาย การขาย กำหนดราคา เลือกช่องทางจำหน่าย จัดการค่าปลีก และ (4) การบริการ (Services) ได้แก่ การดูแลสินค้าหลังการขาย เช่น การรับประกันคุณภาพ การเพิ่มคุณค่า ผักอบรม การบริการ สำหรับกิจกรรมรอง มีดังนี้ (1) การจัดซื้อ (Purchasing) ได้แก่ จัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ เปรียบเทียบราคา (2) พัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงการผลิตหรือสินค้า ออกแบบสินค้า พัฒนารูปแบบใหม่ (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) รวมถึงการเลือกสรร ให้การศึกษา เงินชดเชย ผักอบรม และ (4) โครงสร้างขององค์กร (The Firm's Infrastructure) ได้แก่ การจัดการทั่วไป การวางแผน การเงิน การบัญชี กิจกรรมสาธารณะและการจัดการคุณภาพ

Just-in-time : JIT Model ตัวแบบทันเวลามีจุดเริ่มต้นจากปรัชญาการผลิตของญี่ปุ่นที่ว่า สินค้าคงคลังถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี ทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น เครื่องจักรทำงานผิดพลาด คุณภาพลดลง และต้นทุนธุรกิจสูง จุดมุ่งหมายก็คือตอบสนองความต้องการลูกค้าที่รวดเร็ว ในขณะที่มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุด ในยุคที่รูปแบบสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การผลิตซับซ้อน ต้นทุนต่อหน่วยสูง ตัวแบบนี้มาประยุกต์ใช้ในกรณีที่ธุรกิจต้องการลดสินค้าคงคลังสำหรับการผลิตจำนวนไม่มาก เป็นแบบกลุ่มหรือรุ่นขนาดเล็ก เพื่อควบคุมคุณภาพการผลิต ลดความซับซ้อนในการผลิต โครงสร้างและการกระจาย

อำนาจเป็นแบบแนวราบ และลดของเสียให้น้อยลง เทคนิคที่ใช้ เช่น ตัวชี้วัดโลจิสติกส์ ตัวแบบจำลองระบบทันเวลา วิเคราะห์การไหลของงาน วิเคราะห์เส้นทางไหลของวัตถุดิบและข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ความยืดหยุ่นในการผลิต วิเคราะห์ลักษณะงาน และการควบคุมการผลิตระบบดึง ผลสำเร็จในการนำตัวแบบนี้มาใช้จะต้องตอบคำถามคือ ธุรกิจต้องการผลลัพธ์อะไรจากตัวแบบนี้ อะไรคือความสำคัญของการจัดการการผลิตด้วยระบบทันเวลา แน่ใจว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะไม่ถูกบังคับให้ใช้ระบบนี้จนกว่าจะได้ผลจริง การออกแบบสินค้ามีคุณภาพเหมาะสมกับระบบนี้หรือไม่หรือมีทางเลือกอื่นอีก ระบบการผลิตใหม่ใช้ได้ผลหรือไม่ มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศสอดคล้องกับกิจกรรมหลักหรือไม่ และหาแนวทางปรับปรุงระบบผู้จำหน่ายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของตัวแบบทันเวลา

The Boston Consulting Group Matrix

: BCG Model ตัวแบบที่ช่วยสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของธุรกิจระยะยาว กลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดให้ความสำคัญกับการวางแผนผลิตภัณฑ์ในตลาดมีลักษณะเป็นการมองภาพ 2 มิติ คือ ส่วนแบ่งทางการตลาด และการเติบโตของตลาด โดยจำแนกตำแหน่งของผลิตภัณฑ์เป็น 4 ส่วน ได้แก่ ดาว วัวเงิน เครื่องหมายคำถามหรือแมวป่า และสุนัข ผลิตภัณฑ์จะถูกจัดลำดับ (ขอบเขตการวิเคราะห์) และตัดสินใจ (การวัดหรือจัดความสำคัญ) ส่วนยากที่สุดของตัวแบบนี้คือ การกำหนดผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในแต่ละมิติ และปรับให้สอดคล้องกันบนพื้นฐานความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกัน และสัมพันธ์กันในระดับมากหรือน้อย ทำให้ได้กำหนดเกณฑ์ล่วงหน้า เช่น

มีส่วนแบ่งตลาดมีขนาดเล็กกว่า 1 ใน 3 ของคู่แข่ง

ดาว (Stars) เป็นตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสัมพันธ์กับตลาดที่กำลังเติบโตสามารถทำอะไร ธุรกิจควรให้ความสนใจมาก แต่ถ้าหากเป็นตลาดที่ไม่เติบโตต่อไป ผลิตภัณฑ์ก็จะตกอยู่ที่ตำแหน่งวัวเงิน (Cash Cows) แทน กล่าวคือ ยังคงทำกำไรอยู่ เพียงแต่ธุรกิจจะไม่ลงทุนเพิ่มแต่รักษาสถานภาพเดิมไว้เท่านั้น หากผลิตภัณฑ์มีส่วนแบ่งตลาดต่ำแต่ตลาดมีความเติบโต ก็จะอยู่ในตำแหน่งเครื่องหมายคำถาม (Question Marks) ธุรกิจต้องสร้างความเติบโตมากขึ้น อาศัยคำปรึกษาแนะนำที่ดีว่าจะลงทุนอย่างไรและที่ไหน สำหรับตำแหน่งสุนัข (Dogs) ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถสร้างผลกำไรได้อีก แม้จะมีบ้างแต่ไม่น่าลงทุน ควรหาโอกาสจำหน่ายออกไป

The balanced scorecard : BSC Model
ตัวแบบที่นำเสนอโดย Kaplan and Norton (1993) ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสนใจกับมุมมองของลูกค้า การผลิต นวัตกรรมองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้ ตัวแบบนี้ช่วยให้สามารถมองภาพรวมจากการวัดความแตกต่างที่เป็นตัวเงินกับไม่ใช่ตัวเงินอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวโดยการตั้งคำถามใน 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก มุมมองทางการเงิน คือ อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ ประเด็นที่สอง มุมมองในด้านลูกค้า คือ ลูกคามีมุมมองธุรกิจของเราอย่างไร ประเด็นที่สาม มุมมองกระบวนการภายใน

องค์กร คือ มีแนวทางใดที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นได้ ประเด็นสุดท้าย มุมมองในด้านการจัดการ คือ เราสามารถสร้างนวัตกรรมและพร้อมที่จะก้าวสู่นาคตหรือไม่ การใช้ตัวแบบนี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กรและมุมมองของผู้บริหาร

Benchmarking ตัวแบบแสดงการเปรียบเทียบกระบวนการและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างมาตรฐานขึ้นใหม่หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน มีหลักพื้นฐานการเปรียบเทียบ 4 ประการ ได้แก่ (1) ภายในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงาน (2) การผลิตและประสิทธิภาพกับ คู่แข่งขันโดยตรง (3) ธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน (4) องค์กรโดยทั่วไป การเปรียบเทียบในทุกรูปแบบจะเป็นแนวทางชี้ให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็ง ที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ได้ความคิดใหม่ มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ (1) กำหนดขอบเขตที่ชัดเจน (2) เลือกองค์กรที่จะเปรียบเทียบ (3) กำหนดวิธีวัดหน่วย ตัวชี้วัด วิธีการเก็บข้อมูล (4) รวบรวมข้อมูล (5) วิเคราะห์ความแตกต่าง (6) นำเสนอและอภิปรายผลเพื่อกำหนดเป้าหมายใหม่ (7) ทำแผนดำเนินงานและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (8) ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน มีคำถามจากการใช้ตัวแบบนี้ ได้แก่ สิ่งที่ทำอยู่นั้นดีแค่ไหน องค์กรเราดีกว่าคนอื่นหรือไม่ และจะทำให้ดีกว่านี้ได้อย่างไร ข้อจำกัดของตัวแบบนี้คือ ความยุ่งยากเกี่ยวกับการใช้กฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นล่วงหน้าและความเหมาะสมของเครื่องมือวิเคราะห์ และอาจก่อให้เกิดความท้อแท้ต่อผลลัพธ์ที่ได้ในบางครั้งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีศักยภาพเหนือกว่า

Bibliography

- Hammer, Michael and Champy, James. (1993). **Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution**. New York : Harper Business.
- Handy, Charles. (1978, 1991). **Gods of management : the changing work of organizations**. London : Business Books.
- Hardjono, T.W., Have, Steven Ten and Have, W.D. Ten. (1996). **The European Way to Excellence : How 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality managment**. Brussels : EFQM.
- Have, Steven Ten et al. (2003). **Key management models : the management tools and practices that will improve your business**. New York : Financial Times Prentice Hall.
- Henderson, Bruce D. (1979). **Henderson on corporate strategy**. Cambridge, Mass. : Abt Books.
- Imai, Masaaki. (1986). **Kaizen : the key to Japan's competitive success**. New York : McGraw-Haill.
- Kaplan, Robert S. and Cooper, Robin. (1998). **Cost & effect : using integrated cost systems to drive profitability and performance**. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, Manfred F.R. and Miller, Danny. (1984). **The neurotic organization**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Monden, Yasuhiro. (1998). **Toyota producation system : an integrated approach to just-in-time**. (3rd ed.). Norcross, Ga. : Engineering & Management Press.
- Normann, Yasuhiro. (1994). **Designing interactive strategy : from value chain to value constellation**. Chichester : John Wiley.
- Senge, Peter M. et al. (1994). **The Fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization**. New York : Doubleday ; Nicholas Brealey.
- Walton, Mary. (1986). **The deming management method**. London : Mercury Books.
- Watson, Gregory H. (1993). **Strategic benchmarking : how to rate your company's performance against the world's best**. New York : John Wiley.