

กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม

เจริญชัย ขุนจันทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2553

THE OUTSOURCE APPLY STRATEGIC INCREASE EFFICIENCY FOR BUSINESS
SYSTEM OF SMALL – MEDIUM ENTERPRISE (SME)
A CASE STUDY OF A SAMPLE COMPANY

Charoenchai Kunjun

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2010

หัวข้อสารนิพนธ์	กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม
โดย	เจริญชัย ขุนจันทร์
สาขาวิชา	การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... ประธานคณะกรรมการหลักสูตร
(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เลอเกียรติ วงศ์สารพิบูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เจริญชัย ขุนจันทร์ : กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม. อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 84 หน้า.

จุดมุ่งหมายของการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ในภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทางบริษัทต้องการลดค่าใช้จ่าย และในขณะเดียวกันการดำเนินการธุรกิจ ต้องดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดความเสี่ยงให้กับบริษัท กรณีศึกษาการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับบริษัททั่วไป

จากกรณีศึกษา และประเมินปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า การบริหารจัดการ โดยการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ในบริษัทตัวอย่าง จำกัด สามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และสามารถประเมินวัดผลได้ ทำให้การดำเนินงานของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2553

CHAROENCHAI KUNJUN : THE OUTSOURCE APPLY STRATEGIC
 INCREASE EFFICIENCY FOR BUSINESS SYSTEM OF SMALL – MEDIUM
 ENTERPRISE (SME) : A CASE STUDY OF A SAMPLE COMPANY.
 ADVISORS : MR. RUNGSUN LERTNAISAT, 84 PP.

The purpose of the thesis. To guide the management of modern enterprise in economic slump. The company wanted to reduce costs and risk, but perform the operations efficiently. For the case study in using strategies to bring outsource applied to enhance to the organizations. It able to apply to all companies.

From the case studies and assessment of success factors found that management by bringing the outsource into.

The sample company, can reducing costs, risk, and able to assess results. That can make the operations of the sample company is effective.

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2010

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเป็นไปตามความมุ่งหมายทุกประการด้วยความกรุณาของท่านอาจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่แนะนำรวมถึงข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ และตรวจสอบข้อบกพร่อง แนวทางต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบคุณผู้บริหารและพนักงาน ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่มีส่วนร่วมสนับสนุน เอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาเป็นอย่างดี

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษาในทุกด้าน และคอยให้กำลังใจมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษาและประสบความสำเร็จดังเช่นปัจจุบันนี้

เจริญชัย ขุนจันทร์



สารบัญ

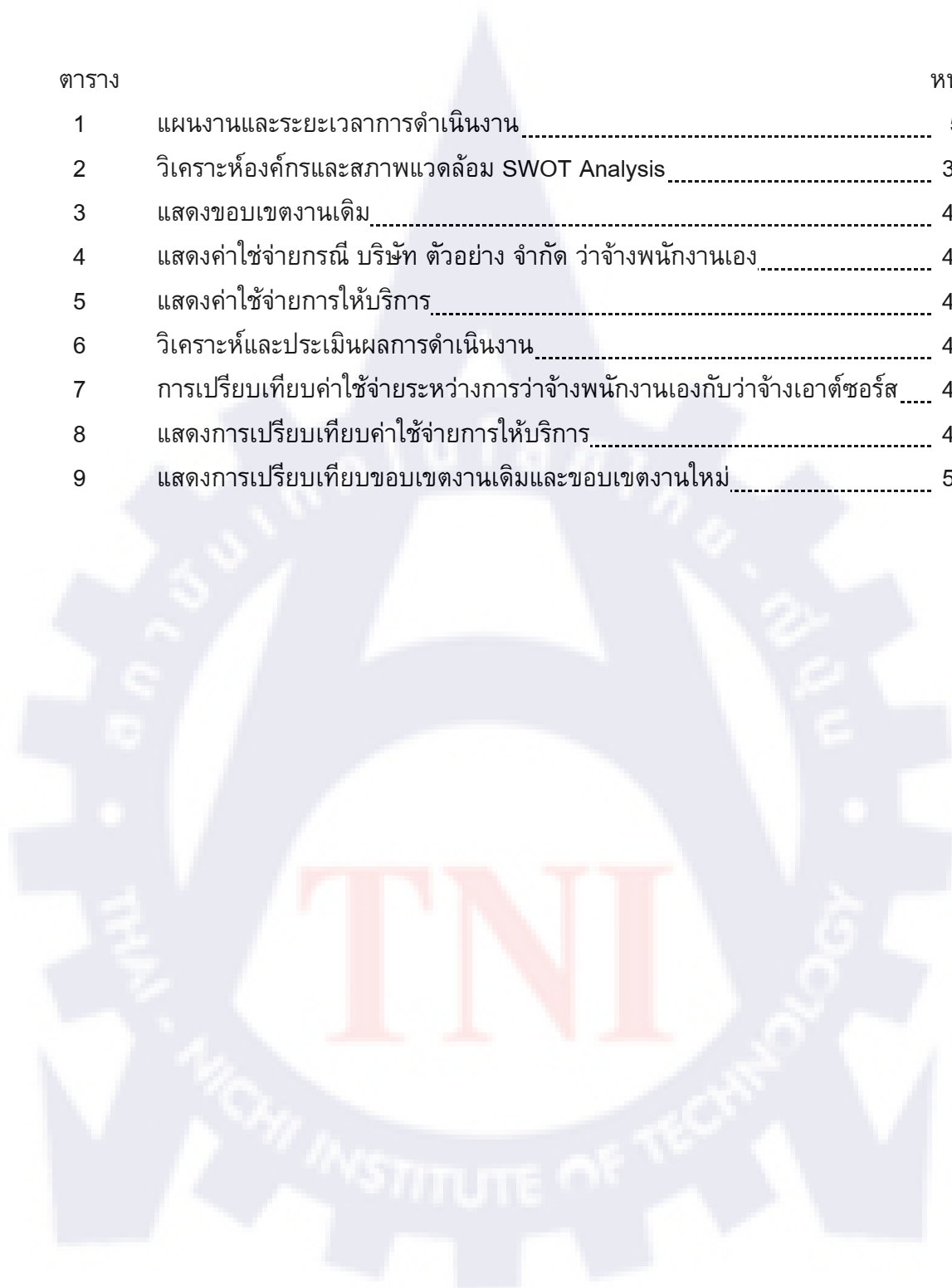
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา.....	1
ปัญหาการดำเนินการปัจจุบัน.....	3
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	4
ขั้นตอนการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	4
ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ.....	4
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
หลักการพื้นฐาน เอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	6
การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	7
ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	8
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	8
แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	8
หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	9
องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	10
การเอาต์ซอร์ส (Outsource).....	14
กระบวนการบริหารงานเอาต์ซอร์ส.....	16
ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน.....	30

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	32
	การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน.....	32
	ลักษณะการบริหารจัดการของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด.....	32
	ขอบเขตงานที่ทางส่วนควบคุมระบบให้บริการ.....	33
	การบริหารจัดการข้อมูลพื้นฐานของส่วนงาน.....	35
	การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Vendor).....	36
	กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ให้กับองค์กร.....	36
	ปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา.....	37
	การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation).....	39
	การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation).....	39
	ขั้นตอนการดำเนินงานการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส.....	41
	การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control).....	46
	ผลกระทบและการจัดการการเปลี่ยนแปลง.....	51
	การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง.....	52
4	สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ.....	53
	การนำกลยุทธ์ Outsource มาใช้ในองค์กร.....	53
	ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น.....	54
	ประโยชน์ที่ได้รับจากสารนิพนธ์.....	55
	บรรณานุกรม.....	56
	ภาคผนวก.....	58
	ภาคผนวก ก. ข้อกำหนดโครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์ วงจรปิด และโครงการบำรุงรักษา และบริหารจัดการด้านระบบรักษา ความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems).....	59
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	84

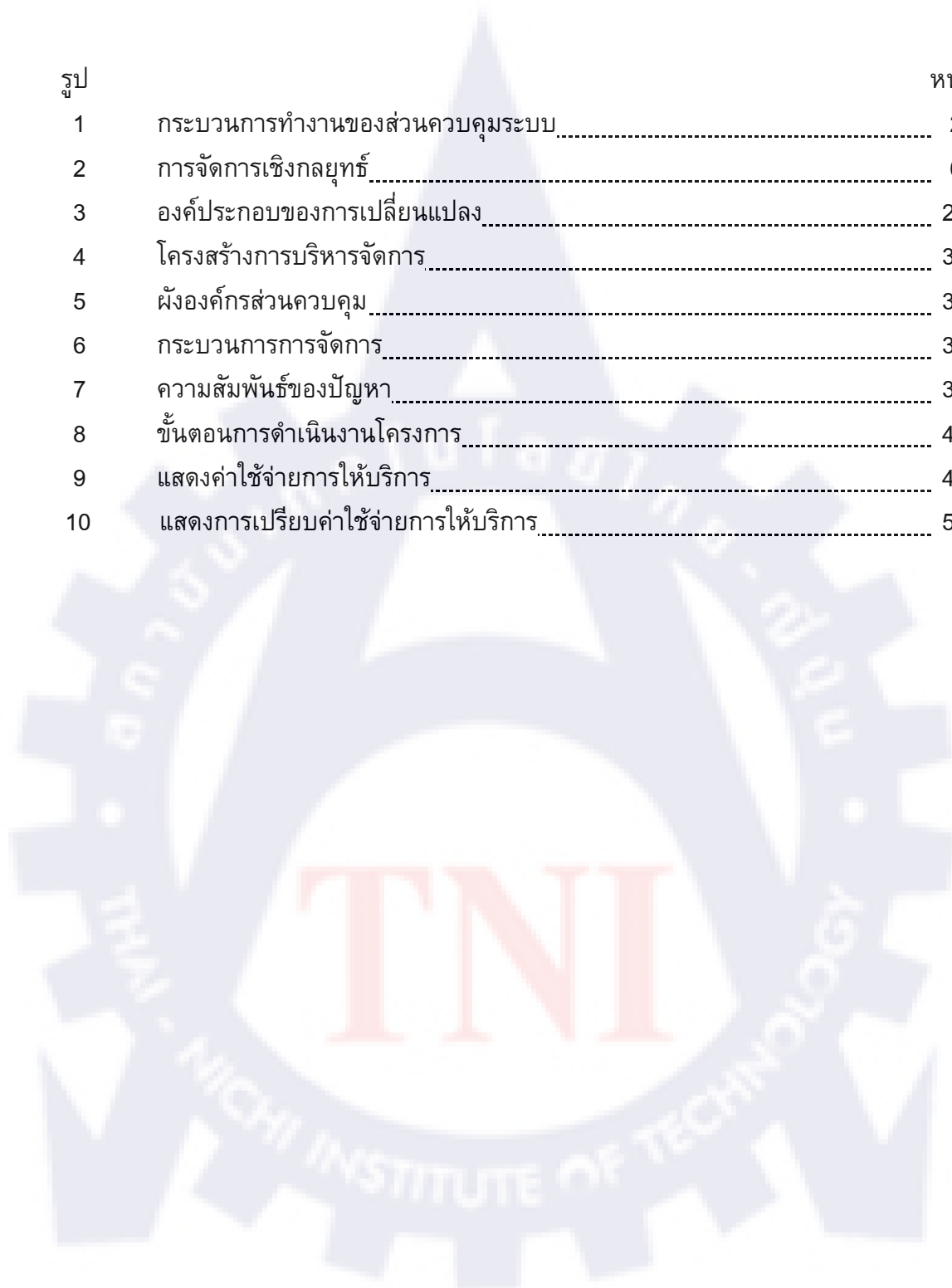
สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	5
2	วิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม SWOT Analysis.....	37
3	แสดงขอบเขตงานเดิม.....	42
4	แสดงค่าใช้จ่ายกรณี บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ว่าจ้างพนักงานเอง.....	43
5	แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ.....	43
6	วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน.....	47
7	การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการว่าจ้างพนักงานเองกับว่าจ้างเอจेंटซอร์ส.....	48
8	แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ.....	49
9	แสดงการเปรียบเทียบขอบเขตงานเดิมและขอบเขตงานใหม่.....	50



สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กระบวนการทำงานของส่วนควบคุมระบบ	2
2	การจัดการเชิงกลยุทธ์	6
3	องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง	22
4	โครงสร้างการบริหารจัดการ	32
5	ผังองค์กรส่วนควบคุม	33
6	กระบวนการการจัดการ	35
7	ความสัมพันธ์ของปัญหา	37
8	ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ	41
9	แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ	44
10	แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ	50



บทที่ 1

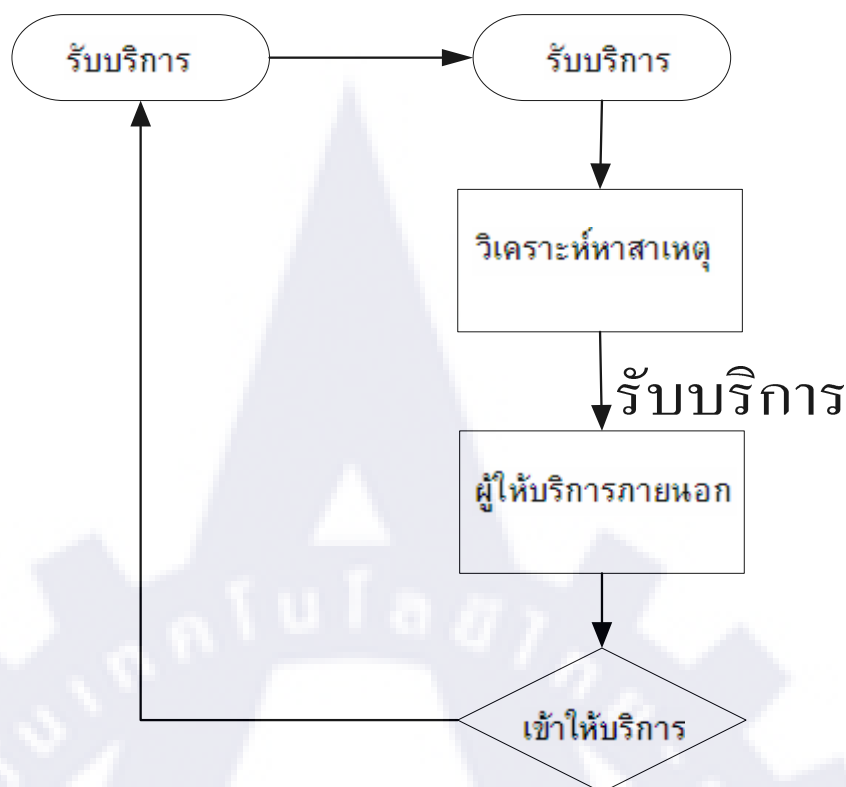
บทนำ

ความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

บริษัท ตัวอย่าง จำกัด สายบริหารงานกลาง กลุ่มก่อสร้าง และบำรุงรักษาอาคาร ส่วนควบคุมระบบสำนักงาน เป็นหน่วยงานหนึ่ง ที่ให้บริการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเทคโนโลยี ด้านระบบรักษาความปลอดภัย ให้กับ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด และบริษัทในเครือ โดยมีโครงสร้างของหน่วยงานดังนี้

จากโครงสร้างของหน่วยงาน มีจำนวนผู้ให้บริการและพนักงาน รวมกันทั้งหมด 35 คน การทำงานของส่วนควบคุมระบบ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ สรรหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ และลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทตัวอย่างมากที่สุด รวมทั้ง ดูแลให้บริการด้านการซ่อมบำรุงระบบ ที่ได้ติดตั้งให้กับบริษัทตัวอย่าง ในกลุ่มปัจจุบันใช้วิธี ว่าจ้างผู้ให้บริการจากบริษัทภายนอกหลายบริษัท ซึ่งมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การว่าจ้าง แบ่งเป็น 2 หน่วยงาน คือ

1. การว่าจ้างบริษัท ที่มีความชำนาญทางด้านระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ ด้านสื่อสารทางเสียง ให้บริการเกี่ยวกับระบบโทรศัพท์ ระบบบันทึกเสียง
2. การว่าจ้างบริษัท ที่มีความชำนาญทางด้านระบบเทคโนโลยี ความปลอดภัย ให้บริการ เกี่ยวกับระบบความปลอดภัย เช่น ระบบกล้องวงจรปิด ระบบป้องกันการบุกรุก ระบบสื่อสารทางไกล (Video Conference) หลังจากได้ทำการศึกษา พบว่า การให้บริการ ดังกล่าว เกิดความล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ที่รับบริการได้ มีความเสี่ยง ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ไม่สามารถทำการประเมินวัดผลได้อย่าง เป็นรูปธรรม สาเหตุมาจากไม่มีการกำหนดมาตรฐานตั้งแต่ที่แรก



รูปที่ 1 กระบวนการทำงานของส่วนควบคุมระบบ

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายรับเรื่องขอใช้บริการจากสาขา

1. เมื่อฝ่ายรับเรื่อง รับบริการปัญหาต่างๆ จากทางสาขา ว่าเกิดเหตุระบบ ชัดข้อง ทางฝ่ายฯ มีหน้าที่ในการแจ้งมายังส่วนกลาง และประสานการเข้าให้บริการ ส่งเรื่องมาทางเมลล์ ภายในของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด
2. ทางส่วนควบคุมระบบ รับเรื่องขอใช้บริการ จากผู้ประสานงานสาขา ทางทีมงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับว่าเกิดจากปัญหาทางด้านไหน อย่างไร เมื่อไหร่ และแนวทางการ แก้ไขเป็นอย่างไร
3. หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว พบว่าเกิดจากอะไรแนวทางแก้ไขเป็นอย่างไร ก็ จะทำการประสานงานกับสาขาผู้รับบริการ ว่าจะจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าดำเนินการเมื่อไหร่อย่างไร
4. หลังจากผู้ให้บริการ เข้าดำเนินการแล้ว ก็จะให้ทางผู้จัดการสาขาเซ็นรับทราบ

ปัญหาการดำเนินการปัจจุบัน

การดำเนินการดังกล่าว ในขั้นตอนการรับเรื่องการแจ้งขอใช้บริการ การวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับรวมทั้งการจ่ายงานไปยังผู้ให้บริการ จะเป็นเจ้าหน้าที่ของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ปัญหาที่พบ คือ

1. การรับเรื่องเข้า ไม่มีรูปแบบ หรือหน้าที่ ที่ชัดเจนว่าจะรับเรื่องอย่างไร โดยใคร และช่องทางใดที่ชัดเจน ทำให้การแจ้งเข้ามาไม่ตรงกับการให้บริการ
2. การวิเคราะห์ ปัจจุบันระบบเทคโนโลยี มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ทาง ทีมงานของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ที่ดูแลระบบอยู่ยังไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมากนักเป็น ปัญหาว่า จะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร จึงจะรวดเร็ว และตรงจุด
3. การแจ้งให้ทางผู้ให้บริการ เข้าดำเนินการไม่ตรงจุด เกิดความล่าช้า เกิดความ เสี่ยง และที่สำคัญสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ อันประเมินค่ามิได้
4. การควบคุมระยะเวลา และคุณภาพ ไม่สามารถกำหนดเป็นเวลามาตรฐาน ไม่ สามารถวัดคุณภาพได้และที่สำคัญ ไม่สามารถประเมินวัดผลการดำเนินการได้
5. การบริหารจัดการจากส่วนกลาง ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน อิงลักษณะการทำงานกับ บุคคลไม่มีระบบที่ชัดเจน

จากปัญหาที่กล่าวข้างต้น ยังไม่มีรูปแบบหรือระบบมาตรฐาน ทำให้การทำงานไม่เป็น ระบบ ส่งผลกระทบกับการบริหารจัดการของทีมงาน และในที่สุด กระทบกับภาพรวมขององค์กร โดยรวมทำให้การมองจากบุคคลภายในและภายนอก ว่าเป็นการทำงานแบบไม่มีทิศทาง

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จึงได้มีแนวความคิดใน การบริหารจัดการเสียใหม่ โดยการทำหนดกลยุทธ์ ในการใช้ Outsource มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งส่วนงานอื่น ที่มีลักษณะการทำงานที่ คล้ายคลึงกันได้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการทำงานในรูปแบบเดิมของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด
2. เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานของ บริษัทฯ โดยการทำหนดกลยุทธ์ในการใช้ Outsource มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการใช้ Outsource
4. เพื่อวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการนำ Outsource มาทำงานให้กับองค์กร

ขอบเขตการศึกษา

ในกรณีศึกษา ผู้ศึกษามุ่งเน้นศึกษาวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในรูปแบบปฏิบัติงานรูปแบบเดิม และการกำหนดกลยุทธ์ ในการใช้ Outsource มาใช้ ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่ง ที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร

ขั้นตอนการดำเนินงานสารนิพนธ์

1. ศึกษากระบวนการทำงานรูปแบบเดิมขององค์กร วิเคราะห์ปัญหา และข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้น
2. ศึกษาแนวทางหลักการ Outsource จากงานวิจัย บทความ และกรณีศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษากระบวนการปฏิบัติงาน และเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน
4. สรุปประเด็นปัญหา กำหนดวิธีการ และเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา
5. ลงมือปฏิบัติตามแผนการที่กำหนดไว้
6. รวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผลหลังการดำเนินการปรับปรุงการทำงาน
7. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะต่างๆ

ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1. การทำงานอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานการทำงาน มีผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการทำงานด้วยระบบ
2. การลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้มีความเสี่ยงที่น้อยลง มีแผนการดำเนินงาน หรือแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้บริการที่มีความชำนาญอย่างแท้จริง
4. การลดค่าใช้จ่าย เป็นการบริหารต้นทุนให้กับองค์กร ไม่ต้องลงทุนด้วยตนเอง
5. พนักงานเกิดความพึงพอใจในการรับบริการจากองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และรวดเร็ว

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

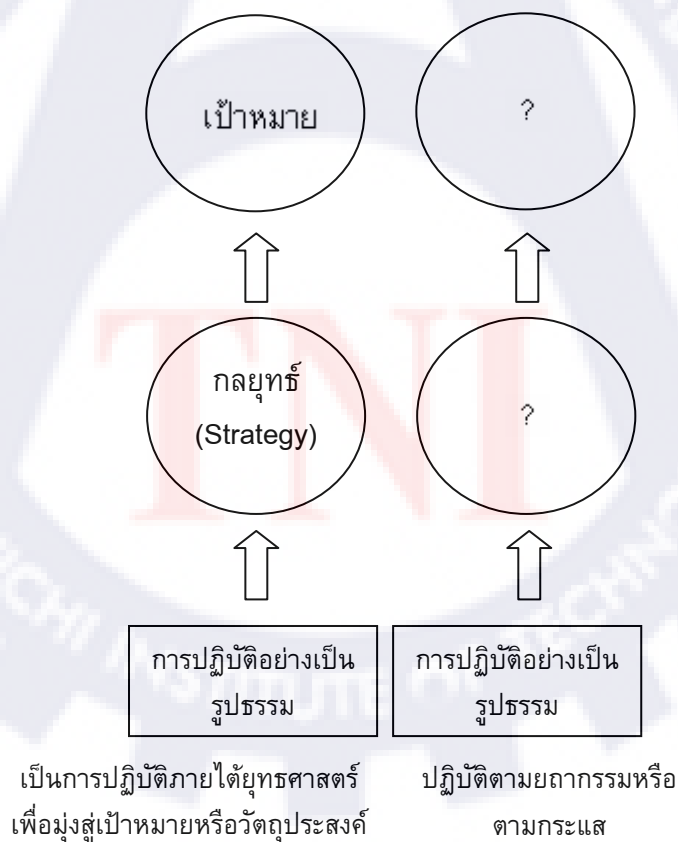
ลำดับ	รายละเอียดการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน					
		ธ.ค. 2553	ม.ค. 2553	ก.พ. 2553	มี.ค. 2553	เม.ย. 2553	พ.ค. 2553
1	ศึกษาสภาพปัจจุบันที่เกิดขึ้นในบริษัท	■					
2	ศึกษาทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง		■				
3	ศึกษากระบวนการทำงานและเก็บรวบรวมข้อมูล		■	■	■		
4	สรุปประเด็นปัญหาและกำหนดวิธีการแนวทางการแก้ไขปัญหา				■	■	
5	รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลหลังการดำเนินการ				■	■	■
6	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ					■	■
7	จัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์						■

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน เอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2552 : 1) ในภาษาอังกฤษ ซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า “กลยุทธ์” และก็มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยที่มีความหมาย มักเป็นไปในทางลบ เช่น การแข่งขันทางการตลาด ในการออกร้านวันสุดท้ายหรือโค้งสุดท้าย ผู้ขายสินค้าแต่ละร้าน ต่างจัด “กลยุทธ์” ทุกรูปแบบออกมาห้ำหั่นกัน ทั้งลด แลก แจกแถมกันอย่างเต็มที่ อันที่จริง “กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” หมายถึงการ “มุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากร” ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหุ้คณะไปสู่ความสำเร็จ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ เจ้าของร้านค้าที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะคิดยุทธศาสตร์ ที่บรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างละเอียดฉลาด และสมเหตุสมผล ก็จะได้ชื่อว่า เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นผู้นำที่จัดการองค์กร หรือประเทศอย่างมียุทธศาสตร์ ความแตกต่างระหว่างการจัดการอย่างมียุทธศาสตร์กับไม่มียุทธศาสตร์นั้น สามารถแสดงให้เห็นได้ง่าย



รูปที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. 2553 : 1)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไว ในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ปฏิบัติงาน และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กร จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจ และการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมดซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1.1 เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- 1.2 เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- 1.3 เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- 1.4 ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน และทรัพยากรในองค์กร
- 1.5 มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือก และแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

2. ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจ ที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง

- 3.1 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
- 3.2 ลักษณะธุรกิจในอนาคต
- 3.3 สภาพแวดล้อม
- 3.4 การจัดสรรทรัพยากร
- 3.5 การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

4. แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้น และระยะยาวโดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

5. หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นก็มีหลักสำคัญดังนี้

5.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

5.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

5.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กร ที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

5.4 การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

5.6 การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ

6. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

6.1 การกำหนดทิศทาง

กำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กร จะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

6.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม

การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
- การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)
- การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปมีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่

- สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P)
- สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E)
- สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S)
- สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้า

มาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะ การตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่างๆ

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กร จะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้ โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

6.3 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

6.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใน ด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบ และการพัฒนาบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. ขั้นตอนของการกระจายกลยุทธ์ หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเสีย (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องและประสานงานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

6.5 การประเมินผลและการควบคุม

การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation And Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

7. การเอาต์ซอร์ส (Outsource) (วัชรพล สุโขทัย, 2552 : 17)

การเอาต์ซอร์ส (Outsource) คือ การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องหนึ่งๆ ให้เข้ามาจัดการหน่วยธุรกิจหลักของหน่วยงานผู้ว่าจ้าง การเอาต์ซอร์ส ยังถือเป็นวิธีการในการขยายจำนวนพนักงาน โดยที่ไม่ต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน ส่วนการเอาต์ซอร์สนอกประเทศ (Off Shoring) หมายถึง การจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญในต่างประเทศ เพื่อให้เข้ามาดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของธุรกิจหลักขององค์กร เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพหรือเพื่อเพิ่มผลิตภาพ โลกของการเอาต์ซอร์ส ไม่ว่าจะเป็นในหรือต่างประเทศ อาจถือว่าการแต่งตั้งตัวแทนภายนอกบริษัท มากกว่าที่จะถือว่าเป็นตัวแทนภายในบริษัท ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเอาต์ซอร์สใดๆ นั้นมีขั้นตอนเฉพาะที่คุณจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเอาต์ซอร์ส จะประสบผลสำเร็จ และวิธีเดียวที่จะทำให้เข้าขอบเขตที่ซับซ้อนของการเอาต์ซอร์ส ก็คือ การศึกษาประวัติศาสตร์นั่นเอง

สาเหตุที่ต้อง นำกลยุทธ์ Outsource มาใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปัญหาทางธุรกิจ ที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรต่างๆ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความซับซ้อนของการปฏิบัติการ และความจำเป็นที่จะต้องมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้ก่อให้เกิดการมุ่งเน้น ที่จะทำให้ในสิ่งที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และในขณะที่บริษัทต่างๆ

กำลังดิ้นรนที่จะปรับตัว และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ และผู้ถือหุ้นอยู่ นั้น การมุ่งเน้นในความสามารถหลักก็หมายความว่า การเอาต์ซอร์สเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยทั่วไปตัวผลักดันในการตัดสินใจในการนำเอาต์ซอร์สจะแบ่งออกได้เป็นตามประเภทดังนี้

7.1 เพื่อตอบสนองต่ออำนาจ ไม่ว่าแรงกดดันนั้นจะมาจากกรรมการของบริษัท หรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร การขู่เข็ญเป็นตัวขับเคลื่อนการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต่ำที่สุด จากการวิจัยของ ventoro.com ในปี 2004 เกือบ 20% ของผู้ตอบการสำรวจบอกว่าการริเริ่มการเอาต์ซอร์สมาจากแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท หรือไม่ก็ผู้บริหารระดับประธาน เจ้าหน้าที่ ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดในการรับมือกับแรงกดดันนี้ คือ การเลือกเอาต์ซอร์ส ก็ต่อเมื่อหลังจากได้มีการสรุปแน่นอนแล้วว่า มันเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับความต้องการทางธุรกิจของคุณโดยเฉพาะ

7.2 เพื่อเป็นการลดปัญหาไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านเครื่องมือ เฉพาะด้าน ซึ่งการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ จะต้องใช้ค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินการ การลดต้นทุนด้านแรงงาน หากดำเนินการเอง ทางองค์กรผู้ว่าจ้างจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีค่าแรงที่สูง รวมทั้งการหวังผลส่วนประสิทธิภาพ หากดำเนินการควบคุม หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ อาจทำให้งานที่ดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จได้

7.3 เพื่อเป็นการเติมเต็มในความต้องการของผู้ใช้เมื่อได้ลองมองช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ กับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือสิ่งที่เป็นไปได้ สิ่งขับเคลื่อนตัดสินใจของคุณ อาจอยู่ในประเภท ปรับปรุงสิ่งมุ่งเน้นของบริษัท บรรลุเป้าหมายการลดต้นทุน บรรลุวัตถุประสงค์ในรายได้จากการทำงาน เข้าถึงขีดความสามารถระดับโลก การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการนำสินค้าออกสู่ตลาด บรรลุตารางเวลาการพัฒนา ซึ่งจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าใช้แต่พนักงานในเท่าที่มีอยู่ หลีกเลี่ยงปัญหาเก่าแก่ที่เกิดขึ้นกับโครงการที่ยากต่อการจัดการ เพิ่มขนาดองค์กรโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มพนักงานประจำ สาเหตุของการ Outsourcing ก็เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการโอนงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าไปดำเนินการแทน ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร ไม่ต้องลงทุนในการจ้างบุคลากร ให้การฝึกอบรม จัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานสนับสนุน (Back Office Operations) ผลก็คือ ผู้บริหารสามารถทุ่มเทเวลาไปกับงานหลัก เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้า และการให้บริการขององค์กร การขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์กรสามารถใช้บริการจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญได้จากทั่วโลก ขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติก็ได้ประโยชน์จากการ Outsourcing ให้ธุรกิจท้องถิ่นที่มีความรู้ ประสบการณ์ด้านระเบียบกฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติในประเทศที่เข้าไปลงทุน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

8. กระบวนการบริหารงานเอาท์ซอร์ส

การมอบระบบงาน หรือบริการภายในองค์กรออกไปให้บุคคลที่สามทำงานรับผิดชอบ แทน Business Process Outsourcing หรือ BPO หรือธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ หลายคนอาจไม่รู้จักว่าธุรกิจนี้ทำอะไร แต่หากกล่าวว่าเป็นธุรกิจที่รับทำงานในบางส่วนของธุรกิจอื่น แทนที่ธุรกิจนั้นจะต้องทำงานส่วนนั้นเอง ด้วยค่าใช้จ่ายที่สูง ก็จ้างให้วิสาหกิจอื่นรับไปทำงานนั้นแทน ซึ่งค่าใช้จ่ายจะประหยัดกว่า แล้วยังเป็นมืออาชีพที่สามารถเลือกจ้างวิสาหกิจที่มีความสามารถตามความต้องการ เราก็คงจะเข้าใจ BPO มากขึ้น ซึ่งจะมีกระบวนการนี้ในแทบทุกธุรกิจ เราอาจทราบบ้าง ไม่ทราบบ้าง ในฐานะของผู้อุปโภคและบริโภค

8.1 นิยามของ BPO หมายถึง การมอบระบบงาน หรือบริการภายในองค์กรออกไปให้บุคคลที่สามทำงานรับผิดชอบแทน เช่น บริษัทประกันภัยจ้างให้วิสาหกิจอื่นบริหารจัดการงาน ด้านการเรียกชดใช้ค่าเสียหายตามกรมธรรม์ประกันภัย สำหรับธนาคารก็สามารถจ้างวิสาหกิจอื่นบริหารจัดการงานด้านการกู้และสินเชื่อ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีตัวอย่างใกล้ตัวเรา เช่น บัตรเครดิต ธนาคารจ้างวิสาหกิจอื่นในการกำกับดูแล ประมวลผล รายงาน ทุกกระบวนการของเครือข่ายระบบเชื่อมต่อ เมื่อมีการใช้บัตรเครดิตการบันทึกข้อมูลผู้สมัครเป็นสมาชิกบัตรเครดิตจัดการระบบฐานข้อมูล ทำบัตรเครดิตให้สมาชิกรายงานผลการใช้บัตรเครดิตทุกเดือน การตรวจสอบวงเงินบัตรเครดิตที่ผู้ถือบัตร ได้รับการตอบผลการตรวจสอบผ่านระบบ การตรวจสอบประวัติการใช้บัตร การขโมยบัตรไปใช้ การแจ้งเตือนในระบบและระบบการใช้บัตรเครดิตที่ถูกขโมยนั้น การหักเปอร์เซ็นต์ผลประโยชน์ สรุปยอดจำนวนเงินที่ต้องชำระให้ธุรกิจที่สมาชิกบัตรไปซื้อสินค้าและบริการนั้น สรุปยอดจำนวนเงินที่ต้องชำระให้เครือข่ายบัตร Visa, Master Card, American Express, Diners Club และอื่นๆ เป็นต้น ไม่แปลกที่สมาชิกบัตรไม่ทราบว่าเป็นการใช้ BPO เพราะเป็นการดำเนินงานในนามของผู้ว่าจ้างทั้งสิ้น ทุกขั้นตอนของกระบวนการ สามารถจ้างวิสาหกิจอื่นบริหารจัดการแทนได้ ไม่ต้องลงทุนในการวางระบบเครือข่ายซึ่งมีต้นทุนสูง ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาซ่อมแซม ไม่ต้องจ้างพนักงานเพิ่ม ไม่ต้องขยายพื้นที่สำนักงาน ไม่พอใจผลงานเลิกจ้างเปลี่ยนไปเลือกจ้างรายอื่นได้ โดยวิสาหกิจที่รับจ้างก็สามารถทำงานได้อย่างคุ้มทุน และมีกำไรได้ด้วยการรับจ้างบริหารจัดการให้กับหลาย ๆ กิจการ ตามหลักของ Economies of Scale ทำนองยิ่งผลิตสินค้าจำนวนมากเท่าไรต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าก็จะถูกลง ด้วยเหตุนี้ BPO จึงเริ่มเฟื่องฟู และขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ ขอบข่ายธุรกิจของการรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ

8.2 ความเป็นมาของแนวคิดในการนำเอาท์ซอร์ส การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน ยุคเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวไม่มากนัก ทำให้องค์กรต่างต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ด้านการลดต้นทุน เพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากที่สุด การลดต้นทุนตั้งแต่การลดงาน การตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การงดการรับพนักงาน และในขณะเดียวกันต้องการเพิ่มยอดขายทางธุรกิจ และความต้องการมีอาชีพทางด้านต่างเข้ามาช่วยงาน ให้สามารถเห็นผลและสามารถประเมินผลงานได้

สิ่งหนึ่งที่สามารถเข้ามาช่วยให้งานในแต่ละส่วนสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ต้องลงทุนด้วยตนเอง นั่นก็คือ การว่าจ้างทีมงานจากภายนอก หรือที่เราเรียกว่า Outsource นั่นเอง ความจำเป็นที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการใช้ทีมงานจากภายนอก คือ

ความต้องการมืออาชีพเข้ามาช่วยงาน

ความต้องการประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ ผลกำไรหรือบรรลุเป้าหมายที่รวดเร็ว

ความต้องการในการลดต้นทุน เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนเอง

ความต้องการลดความเสี่ยงเกิดขึ้นในทางธุรกิจที่มีอาจคาดการณ์ได้

ความต้องการบริหารบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการคัดเลือกผู้ให้บริการเอาต์ซอร์ส

เพื่อเป็นการสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ตั้งแต่ช่วงแรกของการเอาต์ซอร์ส จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคัดเลือกผู้รับจ้างหรือผู้ให้บริการ ซึ่งต้องรู้หน้าที่ดีว่าเขาจะต้องทำอะไรบ้างอย่างไร ทำอย่างไรให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี และทำให้รวดเร็วได้เพียงใด กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการเอาต์ซอร์ส ในกรณีที่ซับซ้อนที่สุด จะต้องมีการระบุข้อกำหนดความต้องการทางธุรกิจ ในลักษณะที่ลงลึกถึงรายละเอียด การสร้างแบบจำลองธุรกิจและแบบจำลองการจัดส่ง การพัฒนารูปแบบเอกสารข้อมูล (Request for Information : RFI) และรูปแบบเอกสารข้อเสนอ (Request for Proposal : RFP) การประเมินและการคัดเลือกผู้ให้บริการ การตรวจสอบข้อมูลข้อเท็จจริง (Due Diligence) ซึ่งรวมถึง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการไปตรวจสอบยังสถานที่จริง การสรุปแบบจำลองการปฏิบัติงาน การสร้างโครงสร้างการบริหารควบคุม และที่สำคัญคือการเจรจาทำสัญญา และข้อตกลงในระดับของการบริการ (Service – Level Agreement : SLA)

8.4 การคัดเลือกผู้ให้บริการเอาต์ซอร์ส (Outsource)

การคัดเลือกเอาต์ซอร์สที่เข้ามา ก่อนอื่นควรมีการคัดเลือกทีมหรือคณะกรรมการวัตถุประสงค์ คือ การค้นหาผู้ให้บริการและพัฒนามาตรวัด (Metrics) ต่างๆ ที่จะใช้ในช่วงถ่ายโอนงาน โดยทีมดังกล่าวจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการจากหลายส่วนงาน รวมทั้งส่วนงานที่ได้รับการบริการจากทีมเอาต์ซอร์สในทักษะต่างๆ

การมีคณะกรรมการที่มีความสามารถในการสนับสนุนมาช่วยควบคุมตรวจสอบตรากระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์สำหรับการสรรหา ซึ่งถูกกำหนดในเชิงธุรกิจได้ นั่นคือ การเข้าใจว่าในปัจจุบัน พนักงานขององค์กรทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของพวกเขา จากนั้นกลับมาพิจารณาผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้แน่ใจว่าการเลือกนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

8.5 วิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการเอาต์ซอร์สอย่างเป็นระบบ

อุตสาหกรรมการเอาต์ซอร์ส ถูกแบ่งย่อยออกได้โดยหลายวิธี ก่อนที่จะเริ่มต้นการคัดเลือกผู้ให้บริการอย่างเป็นระบบนั้น จะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อนถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจริงๆ คืออะไร และประเภทของผู้ให้บริการที่จะสามารถสนองความต้องการขององค์กรเหล่านั้นได้ดีที่สุด ในการค้นหาควรเริ่มจากภายในเครือข่ายวงกว้างที่รู้จักก่อน เพื่อหาข้อมูลอ้างอิง จากข่าวสารประชาสัมพันธ์ การค้าต่างๆ ซึ่งควรเป็นพวกรายงานต่างๆ ไม่ใช่โฆษณา สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต หรือใช้บริการที่ปรึกษา ซึ่งไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการเอาต์ซอร์สรายใด โดยเฉพาะเจาะจง เพื่อช่วยให้การค้นหามีวงจำกัดขึ้น แต่ต้องไม่ยอมให้ทางผู้ให้บริการ หรือที่ปรึกษาโน้มน้าวได้ว่า การขาดความรู้ความสามารถในทางอุตสาหกรรม และทักษะด้านเทคนิคต่างๆ ไม่ใช่เรื่องสำคัญ เมื่อรวบรวมรายชื่อของผู้ให้บริการทุกรายที่มีทักษะด้านอุตสาหกรรมที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องออกหนังสือเพื่อประกาศถึงความต้องการทางธุรกิจขององค์กร แล้วรอให้ผู้ให้บริการตอบกลับมาพร้อมวิธีการที่เขาจะนำเสนอ (ไม่ควรแสดงแนวทางหรือวิธีการ ที่ต้องการในหนังสือประกาศ) แต่ควรใช้กระบวนการนี้เป็นโอกาสพิจารณาว่าผู้ให้บริการแต่ละรายจะมีวิธีการและตอบสนองต่อความต้องการอย่างไร การตอบกลับขอให้ทางผู้ให้บริการควรอ่าน และชี้แจงให้นักการตอบรับอย่างระมัดระวัง เพราะจะเป็นการกรองบริษัทที่มีความพร้อมมากน้อย ได้ในระดับหนึ่ง หลังจากนั้นให้ออกหนังสือ เอกสารรายละเอียดการประมูลงาน ที่มีรายละเอียดการดำเนินการที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือเข้ามา ขั้นสุดท้ายจะต้องมีการสอบถามที่เฉพาะเจาะจงถึงความสามารถของผู้ให้บริการในการจัดหาบริการต่างๆ ที่ต้องการ

8.6 ทีมคัดเลือกผู้ให้บริการ จะต้องพิจารณาข้อเสนอให้บริการอย่างระมัดระวัง ด้วยการค้นคว้าตรวจสอบผู้ให้บริการแต่ละรายอย่างจริงจัง ซึ่งรวมถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้

สืบหาลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอดีตของผู้ให้บริการแต่ละรายอย่างเป็นอิสระ จากข้อมูลที่ทีมขายให้ผู้ให้บริการแสดงมาและให้ความสนใจกับเรื่องต่อไปนี้เป็นพิเศษ ความสามารถของผู้ให้บริการในการปฏิบัติตามแผน ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ ระดับความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ให้บริการ ความยืดหยุ่นของผู้ให้บริการ เมื่อการศึกษายเป็นอิสระเสร็จสมบูรณ์แล้ว ให้เกาะติดเรื่องอื่นๆ ที่เหลืออยู่ในหนังสือการร้องขอข้อเสนอ RFP ซึ่งได้รวมถึงบุคคลอ้างอิง และชื่อเสียงของผู้ให้บริการตามที่ทีมขายของผู้ให้บริการให้ข้อมูลไว้ โดยพิจารณาว่ามีความสอดคล้อง หรือขัดแย้งกับข้อมูลในเรื่องดังกล่าวที่คุณพบก่อนหน้านี้หรือไม่ ความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ของผู้ให้บริการที่มีต่อข้อสัญญา กล่าวคือจะเปรียบเทียบความเหมือน และความต่างของความยืดหยุ่นดังกล่าวกับข้อมูลจากการศึกษาอย่างเป็นอิสระของคุณได้อย่างไร ใน RFP หลายฉบับ ผู้ให้บริการจะระบุถึงทรัพยากรหลัก นั่นก็คือทรัพยากรบุคคลซึ่งจะถูกมอบหมายสำหรับกระบวนการเอาต์ซอร์ส ขององค์กร โอกาสสำหรับการพิจารณาเรซูเม่ (Resume) และ สัมภาษณ์บุคลากรหลักนั้น มีค่ายิ่งแม้ในขณะที่มีการหมุนเวียนเข้าและออกของพนักงานค่อนข้างสูง เพราะอย่างน้อยที่สุด มันก็

สามารถทำให้คุณแน่ใจได้ว่า บุคคลนั้นๆ มีตัวตนอยู่จริง บุคลากรเหล่านั้นแต่ละคนเป็นลูกจ้างของผู้ให้บริการอยู่ในปัจจุบันจริง หลักฐานการศึกษา และการทำงานเป็นของจริงหรือปลอมสำหรับเหล่าผู้ให้บริการมาตรฐานดีเลิศ ที่อยู่ในเกณฑ์ควรพิจารณา ทางคณะกรรมการควรต้องไปเยือนที่ทำการของเขาด้วย โดยการไปเยี่ยมสถานที่หลักๆ ที่จะใช้ในการดำเนินงานตามสัญญา ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่าการทำงานต่างๆ ของเขาเป็นไปตามคำอธิบายใน RFP ของทีมงานขายหรือไม่ พนักงานมีความเป็นมืออาชีพหรือไม่ การชั่งน้ำหนักประเด็นต่างในการคัดเลือกผู้ให้บริการทั้งเรื่องหนัก เรื่องเบา นั้นจะง่ายขึ้นมากหากมีตารางรายการสิ่งที่ต้องมี (Check List) สำหรับใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการ

8.7 การเตรียมแผนการเปลี่ยนถ่าย

การเปลี่ยนถ่าย หมายถึง ช่วงระยะเวลาระหว่างการคัดเลือกผู้ให้บริการจนถึงช่วงที่เริ่มมีการดำเนินการของผู้ให้บริการนั้น เป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ช่วงเวลาเปลี่ยนถ่ายนี้เป็นขั้นตอนที่ใช้งบประมาณมากที่สุด ของกระบวนการเอชอาร์ส จะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 4 เดือนจนกระทั่ง 1 ปีเต็ม สำหรับการส่งต่องานให้แก่ผู้ให้บริการหรือหุ้นส่วนอย่างเสร็จสมบูรณ์ ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว เป็นช่วงที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ในการทำให้กระบวนการส่งผ่านต่องานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล และต้องมีการพิจารณาในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ กลยุทธ์เตรียมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแผนของคุณให้ครอบคลุม โดยเฉพาะเมื่อมันมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายในองค์กร การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง สร้างและดำเนินการตามแผนการสื่อสารกับพนักงาน ทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วม รับรู้ถึงสัญญาณของการต่อต้าน และเตรียมพร้อมที่จะจัดการกับมันโดยตรง กิจกรรมต่างๆ ระบุถึงการบริการในระดับต่างๆ ที่องค์กรนั้นๆ ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน กรอบเวลา กำหนดว่าช่วงเวลาส่งผ่านต่อ ควรถูกดำเนินการอย่างรวดเร็ว หรือค่อยเป็นค่อยไปเพียงใด รวมแผนงานสำหรับการส่งผ่านต่อไว้ในข้อตกลงการให้บริการเอชอาร์สด้วย แผนการเงิน กำหนดจำนวนค่าใช้จ่าย ขอบเขต และโอกาสที่งานจริงจะขยายออกนอกขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ และความยืดหยุ่น ทรัพยากร สร้างวิธีการที่ทำให้มนุษย์ (Human Capital) ถูกอนุรักษ์ หรือเสริมให้ดีขึ้น

8.8 การสร้างทีม

การเปลี่ยนถ่ายขององค์กร มักจะมาพร้อมกับโอกาสในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โอกาสที่จะสัมผัสกับการคาดหวังในแง่บวก ถึงความเจริญเติบโต และประโยชน์จากแรงบันดาลใจ จากการทำงานร่วมกับทีมซึ่งเดิมพลังมาเติมเต็มเพื่อการทำให้งานบรรลุผล อันจะนำมาซึ่งความแตกต่างให้กับองค์กร ช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงถือเป็นช่วงที่สำคัญ มีความเปราะบาง เพราะทุกสิ่งทุกอย่างแตกต่างไปจากเดิม ทั้งบทบาทของผู้ควบคุมโครงการ หรือผู้บริหาร ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกันกับผู้บริหารระดับสูง ทีมของผู้ควบคุมโครงการ และเป้าหมายขององค์กร การสร้างทีมที่ดี ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเอชอาร์สงานหรือหน้าที่งานนั้น ต้องการ การให้ความสำคัญมองตรงไปยังอนาคตข้างหน้า

และมองในเชิงบวกอย่างสุดขีด ซึ่งต้องเริ่มต้นกันจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานก่อนสิ่งพื้นฐานในการสร้างทีมงาน คือ กลุ่มของคนทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ในช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเอาต์ซอร์สนี้ สมาชิกทุกคนของทีมผู้นำ ตลอดจนทุกคนที่ต้องการรายงานไปยังบุคคลดังกล่าว อาจจะอยู่ในทีมเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่ได้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม บรรดาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงที่สุดในการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ นั้นสร้างจากบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน พื้นฐานของการสร้างทีมที่มีความสามารถสูง เพื่อมาช่วยสนับสนุนโครงการขององค์กร ดังนั้นรวมถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ การทำให้เป้าหมายที่ต้องการมีความชัดเจน การระบุได้ถึงสิ่งที่ขัดขวางทีมไม่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงสิ่งต่างๆ อันได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ประสิทธิภาพด้านธุรกิจ ทักษะของบุคคล และอื่นๆ พิจารณาถึงอุปสรรคต่างๆ แล้วกำจัดมันออกไป เพื่อให้แต่ละคนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น สัมพันธ์โดยตรงกับความกลัว (Fear) ความไม่แน่ใจ (Uncertainty) และความสงสัย (Doubt) ของพนักงาน หรือเรียกรวมกันว่า “FUD” และการไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา ตลอดจนขั้นตอนทั้งหลายของการพัฒนาทีม

8.9 การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่ให้กระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ในโครงการหรือในองค์กร การจัดการกับความเสี่ยงนี้ จะทำให้เกิดสถานะที่มีการควบคุมดูแลสำหรับการตัดสินใจเชิงรุกอย่างใกล้ชิด และจะยังคงติดตามประเมินอย่างต่อเนื่องว่าอาจมีความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นได้อีก ทั้งนี้ก็เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เพื่อจัดการกับความเสียหายเหล่านั้น อย่างที่ทราบเบื้องต้นแล้วว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำเอาต์ซอร์ส นั้นมีอยู่มากมายหลายประการในองค์กรใหม่ๆ มีระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น การตัดสินใจทำเอาต์ซอร์ส มักจะเกิดจากคนเพียงคนเดียวทำให้อาจเกิดความเสี่ยงขึ้นโดยที่ไม่มีการสื่อสาร หรือทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงนั้นอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น กรณีโรงพยาบาลแห่งหนึ่งได้ทำการเปลี่ยนหน้าต่าง ในส่วนของตึกเก่าทั้งหมด ในเวลาเดียวกันกับอีกทีมหนึ่งกำลังวางแผนที่จะรื้อถอนพื้นที่ส่วนดังกล่าวของตึกออกเพื่อสร้างใหม่ จะเห็นได้ว่าหากไม่มีการติดต่อสื่อสารแล้ว ทางโรงพยาบาลก็จะเกิดความเสี่ยงอย่างมหาศาลเลยทีเดียว

8.10 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้จัดการกับบุคลากร ในการแปลงสภาพกระบวนการวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะต้องรวมถึง บุคลากร ทีม และองค์กร แบบจำลองของการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรนั้น มีอยู่มากมายหลายรูปแบบ แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นพื้นฐานก็คือ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นเรื่องของการเรียนรู้ ที่จะทำสิ่งต่างๆ ออกไป เพื่อไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงก็คือ ผลจากกระบวนการเรียนรู้

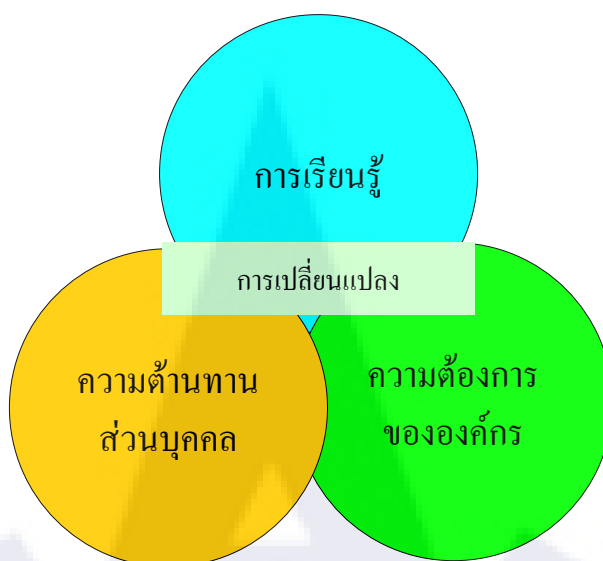
ขององค์กร ซึ่งได้มาจากการมุ่งให้ความสำคัญกับคำถามต่างๆ ดังต่อไปนี้ เราต้องคงไว้ซึ่งสิ่งใด และเราต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งใด เพื่อที่ทั้งองค์กรและตัวบุคลากรขององค์กร จะมีความเจริญเติบโต เราจะจัดการความเปลี่ยนแปลงนี้ และยังคงรักษาไว้ซึ่งความลงรอยเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และคุณค่าต่างๆ ที่ทั้งตัวเราและองค์กรยึดถืออยู่ในขณะเดียวกันได้อย่างไร ในการที่บุคลากรแต่ละคนและทีมทุกทีม จะตอบคำถามดังกล่าวนั้น จะต้องเข้าใจเสียก่อนว่าความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นผ่านการเรียนรู้ ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร และกระบวนการของการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงก็จะได้อธิบายถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว

8.11 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับบุคคล

ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ความสำเร็จของแต่ละบุคคลจะถูกตัดสินจากความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำหรับบุคลากรแต่ละคนแล้ว ความสามารถในการเรียนรู้และจัดการกับแรงต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในตัวของเขา นั้น จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นๆ จะได้มาหรือต้องสูญเสียไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้จัดการที่มีความสามารถ ย่อมทราบดีว่าจะประเมินแรงต่อต้านที่มีอยู่ในตัวลูกทีมแต่ละคนได้อย่างไร และรู้ว่าจะช่วยลูกทีมค้นหาว่าสิ่งใดเป็นอุปสรรค วางแผนการปฏิบัติการ และทำให้พนักงานยอมผูกพันตนเองต่องานได้อย่างไร และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อรักษาศูนย์ถ่วงไว้ได้อย่างรวดเร็วทันเวลาที่วามานี้ อาจไม่มีความจำเป็นต่อผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ ในโลกแห่งการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ซึ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการที่วางเอาไว้เป็นหลัก แต่ในสภาวะแวดล้อมใหม่นี้ มันถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จได้

8.12 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับทีม

ในขณะที่แต่ละทีมกำลังอยู่ในช่วงการพัฒนาผ่านระยะต่างๆ นั้น ผู้จัดการจะต้องทำในสิ่งที่ถูกคาดหวังให้มีความชัดเจนขึ้นมา และต้องแน่ใจได้ว่าทีมเข้าใจถึงความคาดหวังดังกล่าว ในระดับที่ละเอียดเพียงพอสำหรับโครงการและจะต้องเตรียมทีมให้พร้อมที่จะไปให้ถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปที่ 3 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับทีมแล้ว การเปลี่ยนแปลงคือการเรียนรู้ นั่นก็คือ การที่ทีมเรียนรู้ว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยอ้างอิงตามแนวทางของผู้จัดการ ซึ่งมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความกระตือรือร้น จะต้องมีความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการเรียนรู้ของผู้เป็นใหญ่ และนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้กับกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้ทีมสามารถก้าวต่อไปที่ช่วงของการสัมฤทธิ์ผล ได้รวดเร็วขึ้น หลักการพื้นฐานของการเรียนรู้ของผู้เป็นใหญ่นั้นรวมถึงความเข้าใจถึงเรื่องต่างๆ ได้ดี

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร เช่นเดียวกับความเป็นผู้นำ มีมากมายหลากหลายรูปแบบ สำหรับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ก็ย่อมต้องการวิธีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันด้วยเช่นกัน แม้จะมีวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงและองค์กรที่ต่างกัน แต่แนวทางเปลี่ยนแปลงทั้งหลายก็ต่างมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันนั่นก็คือ การทำให้องค์กรขับเคลื่อนต่อไปได้ การที่จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้น ทั้งทีมและผู้จัดการของทีม จะต้องไม่ตกอยู่ในสภาพติดขัด โดยผู้จัดการต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าสภาพของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่นั้นเป็นอย่างไร และจะต้องหากลยุทธ์ในการจัดการกับมันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล เช่นนั้นแล้ว องค์กรจะเสมือนตกอยู่ในสภาพที่ถูกแช่แข็ง ไม่สามารถก้าวหน้าต่อไปได้

สำหรับองค์กรที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาก ๆ นั้น มีตัวแทนการเปลี่ยนแปลงน้อยมากในหมู่พนักงานและอาจต้องอาศัยวิธีการที่รุนแรงเพื่อทำลายวัฒนธรรมเดิมๆ ที่ครอบงำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิมขององค์กร ไปสู่แบบที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเริ่มที่การต่อต้านของบุคลากรในตำแหน่งสูงๆ ก่อน แล้วตัดสินใจว่าต้องใช้รูปแบบการปฏิรูป

ทีมผู้บริหารอาวุโสทั้งหมดต้องพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จ การปรับตัวนี้ไม่ได้เป็นการแก้ไขแบบด่วนชั่วคราวซ้ำคราว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างถาวรเลยทีเดียว

8.13 อุปสรรคในการทำเอเด็คซอร์ส

การทำเอเด็คซอร์ส จะมีความเสี่ยงที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้ว สิ่งหนึ่งที่อาจส่งผลให้การทำเอเด็คซอร์สไม่ประสบผลสำเร็จ ยังมีอุปสรรคต่างๆ มากมายในโปรแกรมการทำเอเด็คซอร์สที่มีการวางแผนและลงมือปฏิบัติอย่างไม่ดีพอ ก็มักจะต้องประสบกับปัญหา และอุปสรรคในการทำเองเดียวกันที่ได้กล่าวมา การที่มองข้ามประเด็นต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง เช่น ประเด็นทางจริยธรรม การศึกษา การฝึกอบรม การฝึกอบรมของสิ่งที่ต้องดำเนินการ และประเด็น เกี่ยวข้อง ข้อตกลงที่สำคัญต่างๆ จะช่วยให้คุณเห็นหน้าได้เชิงซ้ำ เพื่อที่จะเอาชนะความท้าทายทั้งหลายนี้ คุณจงพิจารณาตัวอย่างอุปสรรคที่มักพบบ่อยต่อไปนี้พร้อมทั้งคำแนะนำถึงวิธีที่จะก้าวข้ามผ่านมันไป อุปสรรคด้านจริยธรรมเมื่อทำการเอเด็คซอร์สให้กับผู้ให้บริการแล้ว สิ่งที่คุณจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือเรื่องของความลับของลูกค้า หรือข้อมูลที่เอเด็คซอร์สรับหน้าที่ต่อในการบริหารจัดการ สิ่งที่ต้องระบุในเงื่อนไขของการให้บริการหรือเงื่อนไขของสัญญา พร้อมทั้งต้องเน้นย้ำเกี่ยวกับจริยธรรมคือห้ามไม่ให้อนุญาตในการนำข้อมูลขององค์กรเปิดเผยต่อสาธารณชน ห้ามเผยแพร่ข้อมูล ความลับขององค์กรไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น หากพบเห็นหรือการกระทำดังกล่าว ทางองค์กรสามารถบอกเลิกสัญญา พร้อมทั้งดำเนินการทางกฎหมายได้ กรณีเกิดปัญหาทางผู้ให้บริการ ยินดีเปิดเผยกระบวนการทำงานที่ดำเนินการให้กับองค์กร หรือคณะกรรมการทราบอย่างเป็นทางการ ทางผู้ให้บริการต้องมีการฝึกอบรมหรือแผนการสำรองกรณี ข้อมูลสูญหาย อุปสรรคด้านสมองไหล หากกล่าวกันตามจริงแล้วสมองไหลก็คือ การสูญเสียข้อมูลความรู้ไป ซึ่งเราก็ได้พบเห็นมันเกิดขึ้นมาตลอดหลายปีที่ผ่านมา จากการขยายและลดขนาด การลดขนาดลงขององค์กร และการกลับมาเติบโต การเอเด็คซอร์ส และการนำสิ่งที่เอเด็คซอร์สออกไปกลับเข้ามา และแม้จะมีประสบการณ์มากมายแล้ว แต่องค์กรก็มักจะมองไม่เห็นปัญหาเรื่องของการสูญเสียข้อมูลความรู้นี้ อย่างน้อยก็จนกว่าจะเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว หรือกำลังประสบกับการที่ต้องยอมรับแผนและกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาแบบครึ่งๆ กลางๆ การมีประสิทธิภาพที่ลดลง และมีการคิดหาวิธีการใหม่ๆ ลดน้อยลงอย่างชัดเจน การสมองไหลเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำเอเด็คซอร์สที่กว้างและเป็นปัญหาที่ต้องการวิธีแก้ปัญหาคือครอบคลุม ดังนั้นส่วนบุญแจสำคัญที่แท้จริงนั้น ไม่ได้อยู่ที่การแก้ปัญห การสูญเสียข้อมูล ความรู้ต่างหากแต่เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ตั้งแต่ต้นด้วยการให้ความสำคัญกับการรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร ลองพิจารณาคำถามที่เกี่ยวกับการเก็บข้อมูลความรู้ในองค์กร

8.14 การจัดการเรื่องการยุติการทำเอาต์ซอร์ส (Outsource)

ในกรณีการทำเอาต์ซอร์สล้มเหลว สัญญาเอาต์ซอร์ส ที่ดีจะมีข้อสัญญาว่าด้วยเรื่องทางออกจากการทำเอาต์ซอร์สกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน จะช่วยคุณประหยัดเวลาและเงินได้ และบางทีอาจช่วยคุณรักษาโครงการเอาต์ซอร์ส ทั้งหมดเอาไว้เลยก็ได้ ในตัวอย่างต่อไปนี้ ที่จะยกมาเป็นตัวอย่างจริง ซึ่ง Band Peteron นักกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญด้านการทำเอาต์ซอร์ส ได้แบ่งปันประสบการณ์ไว้ สาเหตุของการล้มเหลวของการทำเอาต์ซอร์ส และปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการที่คุณหันหลังเดินออกจากสัญญาเอาต์ซอร์สนั้น จะเป็นสิ่งที่สอนเราว่า จะเกิดอะไรขึ้นหาก你不เตรียมพร้อมในเรื่องการจัดการ เรื่องการยุติการทำเอาต์ซอร์สเอาไว้ และอะไรที่สามารถจะเกิดขึ้นได้หากเราเตรียมตัวไว้พร้อม

การทำเอาต์ซอร์ส สัญญาจ้างทั่วไป จะประกอบไปด้วยเรื่องตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายของการจ้าง ระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง ข้อสัญญา ดังกล่าวจะระบุชัดถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่จะทำให้สัญญาจ้างสิ้นสุดลง และเรื่องผลประโยชน์ ค่าตอบแทน โบนัส การลาพักร้อน การยุติความสัมพันธ์ สิทธิในการ “ถือครองหุ้น” (Stock Option) และอื่นๆที่จะตามมาเมื่อสัญญาสิ้นสุดลง สำหรับผู้บริหารบางคนแล้ว มันเป็นการยากที่จะเจรจาต่อรองกลยุทธ์ เพื่อการจากไปตั้งแต่ก่อนเริ่มงานใหม่ แต่ประสบการณ์ที่ผ่านมาได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่จะตกลงเรื่องการจัดการกรณีที่มีการสิ้นสุดสัญญา ก็คือช่วงก่อนที่จะมีการลงนามในสัญญาจ้าง เมื่อมีการตัดสินใจเกี่ยวกับตัวผู้ให้บริการเอาต์ซอร์สแล้ว ก็มีแนวโน้มที่ทั้ง 2 ฝ่าย จะพูดคุยเรื่องของแผนในอนาคต แต่ในแง่ที่ดีเท่านั้น ขณะที่กำลังหารือกันว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะทำงานร่วมกันออกมาได้ดีเพียงใดโอกาสที่จะเจริญเติบโต และการคาดเดาอนาคตถึงในเชิงบวกนั้น องค์กรอาจจะมองข้ามการอภิปรายกันถึงเรื่องกรณีทั้ง 2 ฝ่าย อาจต้องการหรือจำเป็นที่จะต้องจัดกลยุทธ์สำหรับการถอนตัวออกจากสัญญาไป การเจรจากันในประเด็นเล็กๆ เรื่องการถอยอาจไม่ใช่เรื่องที่ถกกันได้อย่างระมัดระวังนัก ในช่วงเวลาแห่งความเบิกบานใจของกระบวนการช่วงนี้ ถึงแม้ว่าการเตรียมแผนสำหรับเรื่องนี้ไว้ จะมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของคุณก็ตาม การสร้างข้อสัญญาว่าด้วยการสิ้นสุดของสัญญาที่มีทั้งผลผูกพันตามกฎหมาย และความยืดหยุ่น ซึ่งในทางปฏิบัติ จะสามารถใช้งานร่วมกับสัญญาอื่นๆ ได้อย่างดีนั้น ถือเป็นความท้าทายและมีความซับซ้อนอยู่มาก โดยสิ่งที่จะต้องมีการถามก่อนการทำสัญญา การทำสัญญาเอาต์ซอร์สที่ดี ในข้อสัญญาต้องมีข้อหรือเงื่อนไขว่าด้วยการบอกเลิกสัญญาในหัวข้อดังกล่าว จะบอกถึงสิ่งที่ทำให้สัญญาสิ้นสุดลง เช่น การให้บริการไม่ตรงตามเงื่อนไขสัญญา การละเมิดข้อตกลงด้านการนำข้อมูลออก หรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต ล้วนเป็นการผิดเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการ เสียผลประโยชน์ ทั้งสิ้น

8.15 การให้บริการหลังหมดระยะของสัญญา

ในการเริ่มต้นการเอาต์ซอร์ซดังที่กล่าวมา ส่วนใหญ่จะพูดถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน เสมือนหนึ่งว่าสัญญาดังกล่าวไม่มีกำหนดหมดก็ว่าได้ สิ่งที่ 2 ที่มักจะมองข้ามต่อจากเงื่อนไขการบอกเลิก และต่อเนื่องกัน ก็คือเรื่องของ การบริการหลังจากหมดระยะสัญญา ความช่วยเหลือภายหลังการบอกเลิกสัญญา เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาเอาต์ซอร์ซ เนื่องจากการเปลี่ยนถ่ายงานออกจากการทำเอาต์ซอร์ซ อาจมีความเสี่ยงสูงมาก สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น มันจะเป็นเรื่องสำคัญมากที่องค์กรจะกำหนดวิธีถ่ายโอนงานไปยังผู้ให้บริการรายใหม่ หรือวิธีนำเสนองานเอาต์ซอร์ซออกไปกลับคืนสู่องค์กรอย่างนุ่มนวลและมีประสิทธิผล องค์กรย่อมต้องการให้ผู้ให้บริการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินการเปลี่ยนถ่ายงานอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามลำดับในราคาที่สมเหตุสมผล

8.16 ปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลว ในการนำกลยุทธ์ Outsource มาใช้ใน

องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเอาต์ซอร์ซ แบบภายในประเทศหรือออกไปภายนอกประเทศก็ตาม การเริ่มการทำเอาต์ซอร์ซ ที่ประสบผลสำเร็จหมายถึงการเดินตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งถูกออกแบบมาสำหรับองค์กร และเป้าประสงค์ของคุณโดยเฉพาะ ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จเป็นมาตรฐานสำหรับการทำเอาต์ซอร์ซกล่าวคือ ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตประสบความสำเร็จและปัจจัยความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ ก็อาจไม่ช่วยให้บริษัทขนาดกลางประสบผลสำเร็จได้ อะไรที่เป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จจากการศึกษาวิจัย ปัจจัยต่างๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำเอาต์ซอร์ซ ทั้งระดับท้องถิ่นและข้ามซีกโลก ทำความเข้าใจว่าเพราะอะไรองค์กร จึงตัดสินใจเลือกเส้นทางเอาต์ซอร์ซ การทำให้ประสบผลสำเร็จองค์กรจะต้องทราบก่อนว่าจะทำเพราะอะไร อีกทั้งเข้าใจอย่างเข้าใจว่าเมื่อใดที่ต้องการเอาต์ซอร์ซเป็นการดำเนินธุรกิจที่ฉลาดและเมื่อใดที่มันไม่ได้เป็นเช่นนั้นสถานการณ์ของแต่ละบริษัทหรือแต่ละอุตสาหกรรม ย่อมมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก การตัดสินใจทำการเอาต์ซอร์ซ ต้องเป็นงานของคนในองค์กรต้องประเมินความเสี่ยงและความพร้อมขององค์กรให้ดี แต่ผู้นำขององค์กรก็ต้องให้เวลากับการระบุเหตุผลทางธุรกิจ ที่ผลักดันให้ตนทำเอาต์ซอร์ซ หากทำอย่างนี้แล้วก็จะพบวิธีการที่ดีที่สุด เลือกหน้างานที่จะเอาต์ซอร์ซออกไปด้วยความระมัดระวัง ควรประเมินกิจกรรมที่ต้องมีการติดต่อกับลูกค้า ซึ่งคุณเลือกที่จะเอาต์ซอร์ซออกไปอย่างรอบคอบ โดยพิจารณามันในมุมมองของลูกค้าของคุณ หลังจากนั้นจะสร้างขั้นตอน โดยเฉพาะสำหรับการติดต่อกับลูกค้าขึ้นมา แล้วดำเนินการนำร่างทดสอบอย่างเหมาะสมและดำเนินการจัดการอย่างใกล้ชิด และให้ประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับเป็นไปในแนวทางที่ต้องการ ก่อนที่จะผูกมัดองค์กรไว้กับสัญญาระยะยาว นอกจากจะใช้มาตรวัดจากการปฏิบัติการทั่วๆ ไปเป็นตัวชี้วัดสำหรับใช้วัดสมรรถนะการทำงานในส่วนของคุณภาพของงานเป็นสำคัญด้วย ที่สุดแล้วหากลูกค้าของคุณจะได้รับสินค้าหรือบริการที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น และราคาถูกลง อันเป็นผลมาจากโครงการริเริ่มทำ

เอาต์ซอร์สขององค์กรแล้วจึงพิจารณาทางเลือก แต่หากลูกค้าขององค์กรจะต้องได้รับผลกระทบในทางตรงกันข้ามแล้วนั้น คงจำได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าจะนำไปสู่ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่แนวคิดเรื่องคุณค่าของผู้ถือหุ้น และการเอาต์ซอร์สเพื่อพัฒนาธุรกิจและลดค่าใช้จ่ายโดยมีความเสี่ยงที่จะต้องเสียลูกค้านั้น ก็อาจไม่สมเหตุผลก็ได้ การคัดเลือกผู้ให้บริการด้วยความระมัดระวังเมื่อสามารถระบุเหตุผลแท้จริงทางธุรกิจ ที่ผลักดันให้องค์กรทำเอาต์ซอร์ส และระบุส่วนงานที่ต้องถูกเอาต์ซอร์สอย่างเหมาะสมแล้ว ต่อไปจึงให้เวลากับการสรรหาตัวหุ้นส่วนผู้ให้บริการ โดยที่ต้องมองไปให้ไกลว่า แรงขับเคลื่อนในเรื่องการลดค่าใช้จ่าย จงระลึกไว้ว่า ตัวการทำเอาต์ซอร์สเองนั้นไม่ใช่กลยุทธ์ แต่เป้าหมายทางธุรกิจของคุณต่างหากที่เป็น ดังนั้นคุณจึงทำให้กระบวนการคัดเลือกตัวผู้ให้บริการดำเนินไปในแนวทางที่เป็นมากกว่าการนำเสนองานเพื่อขายเท่านั้น จงพิจารณาให้รอบคอบถึงสิ่งอ้างอิงต่างๆ การทำงานร่วมกัน โอกาสที่เติบโต (ผู้ให้บริการสามารถขยายขนาดตามการเติบโตของธุรกิจได้) การมีทีมงานที่ดี ความมั่นคงทางการเงิน และความยืดหยุ่น จงเตรียมพร้อมสำหรับการทดสอบกระบวนการคัดเลือกนี้ (ทดสอบความถูกต้องของแนวความคิด) มันเป็นเรื่องที่สำคัญมากทีเดียวที่ผู้ให้บริการที่คุณเลือกมาและโปรแกรมเอาต์ซอร์สที่คุณกำลังจ่ายเงินไปจะต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร ความมุ่งมั่น และการยอมรับนอกเหนือจากการยอมรับและเห็นด้วยจากผู้บริหารแล้ว การที่กระบวนการดังกล่าวจะให้ผลลัพธ์ที่ดีดังหวังนั้น องค์กรจะต้องมีความเอาใจจริงเอาใจในการเตรียมพร้อมซึ่งบุคลากรที่มีทักษะ ทั้งภายในองค์กรและจากภายนอก โดยบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เราจะเห็นศักยภาพที่แท้จริงของโครงการการทำเอาต์ซอร์สของคุณได้ก็ต่อเมื่อทั้งองค์กรมีทัศนคติที่เป็นบวก และคอยให้การสนับสนุนตลอดกระบวนการ ซึ่งบ่อยครั้งกระบวนการนั้นก็ดำเนินไปอย่างเชื่องช้า และมีอุปสรรคยุ่งยากในบางครั้ง การสร้างทีมคัดเลือกตัวผู้ให้บริการและทีมจัดการการปฏิบัติการ จะต้องพร้อมที่จะให้การสนับสนุน มีความรอบรู้เนลีสวยฉลาด และสามารถเรียนรู้ได้เร็ว พวกเขาจะต้องยืดหยุ่นได้ พร้อมทั้งจะร่วมมือร่วมแรง และมีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน ทีมจัดการการปฏิบัติการ จะต้องมุ่งมั่นที่วิสัยทัศน์ทางธุรกิจที่ตั้งไว้เสมอ ในขณะที่ตนกำลังจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ต่างๆ ความเชื่อถือและการควบคุม และผลลัพธ์ที่จะออกมา รวมทั้งปรับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ คุณต้องคัดเลือกสมาชิกของทีมที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ด้านเทคนิคและพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งจำเป็นต่อการประสบผลสำเร็จ จากนั้นต้องคัดเลือกผู้จัดการโครงการอีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานทีมเอาต์ซอร์สเข้ากับทีมภายในขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย คุณจะต้องมีทีมที่ดีที่สุด ต้องจัดเครื่องไม้เครื่องมือและทักษะที่ดีที่สุดและต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้ผลความสำเร็จ การสื่อสารส่วนใหญ่ของความสำเร็จของกลยุทธ์ การทำเอาต์ซอร์ส จะเกิดขึ้นได้ก็เพราะทีมทั้งหมดของคุณ และเคล็ดลับการปฏิบัติเพื่อเพิ่มผลิตภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในพลวัตขององค์กรก็คือ การใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ ผู้บริหาร

ระดับสูงและผู้จัดการที่รับผิดชอบโปรแกรมการเอาต์ซอร์ส ควรสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้ให้บริการทราบถึงเป้าหมายขององค์กร มีโปรแกรมการทำเอาต์ซอร์สมากมายที่ต้องล้มเหลวเพราะขาดการสื่อสารอย่างเพียงพอ ดังนั้น คุณต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผย ในการวางแผนการทำเอาต์ซอร์ส โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่แผนนั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร จงสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์ และเริ่มเสียแต่เนิ่นๆ และทำอย่างบ่อยครั้งด้วย ปัจจุบันมีการใช้กลยุทธ์ ในลักษณะนี้จำนวนมากในต่างประเทศ ที่เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น ในประเทศจีน มีการรับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบหรือความต้องการที่ลูกค้าต้องการจำนวนมาก จะเห็นได้ว่า บริษัทใหญ่ๆ ใช้ประเทศจีน เป็นฐานการผลิตมากขึ้น หรือในประเทศอินเดีย ที่มีความชำนาญทางด้านอุตสาหกรรม Software IT ก็รับพัฒนา Software ถือเป็นฐานการพัฒนาอุตสาหกรรม ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แหล่งใหญ่ของโลกในเวลานี้ ซึ่งสามารถควบคุมคุณภาพ ควบคุมต้นทุน ควบคุมระยะเวลาได้ และมีการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างแพร่หลายในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่มีแนวโน้มการใช้กลยุทธ์นี้เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ นั่นเป็นเหตุผลหนึ่งที่มีความสนใจศึกษากลยุทธ์ ในการ Outsource อย่าง เป็นระบบว่าจะมีการบริหารจัดการอย่างไรซึ่งปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงการบริหารจัดการ Outsource อย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นบทความ นิตยสาร หรือการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการ Outsource คืออะไร เหตุผลใดที่ต้อง Outsource ดังตัวอย่างบทความดังต่อไปนี้

8.17 กรณีศึกษา การเอาต์ซอร์ส (Outsource) ปัจจุบันมีการใช้อย่างแพร่หลายทางทฤษฎี ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น ทางผู้ศึกษาได้นำเสนอกรณีศึกษา ตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างที่ 1 เรื่องของ Outsource นั้น เป็นเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแพร่หลายมากในเมืองไทย เนื่องจากเหตุผลหลายอย่าง เช่น อาจไม่เข้าใจว่ามันคืออะไร มันมีประโยชน์ต่อธุรกิจของเราอย่างไร แล้วเมื่อไหร่ที่เราควรจะโอนงาน Outsource นั้นๆออกไป ซึ่งจะเสนอให้เห็นอย่างง่าย ๆ ก็คือ อะไรก็ตามที่เป็นงานที่เราไม่ถนัด แล้วได้มีการไปว่าจ้างให้คนอื่นทำงานนั้นๆ นั่นคือการ Outsource นั่นเอง เช่น จ้าง โออีเอ็ม ผลิตสินค้า, จ้างคนทำบรรจุภัณฑ์, จ้างคนทำการตลาด เช่น ผ่านบริษัทดีเทลล์ เป็นต้น ดังนั้นเราจะเห็นบริษัทที่รับจ้างทำเกี่ยวกับ Outsource มากมาย เช่น บริษัทยาม จะสังเกตได้ง่ายๆว่า ทำไมเครื่องบินของดิกนี่ คล้ายกับดิกนี่ เพราะมาจากบริษัทยามที่เดียวกัน บริษัททำความสะอาด บริษัทรับตกแต่งต้นไม้ภายในอาคาร ที่จะคอยเอาต้นไม้มาเปลี่ยนให้ โดยที่เราไม่ต้องไปหาซื้อต้นไม้มาเองให้ยุ่งยาก บริษัทรับปรึกษาว่าความด้านกฎหมายและอื่นๆ อีกมากมาย เช่น สมมุติว่าเราเปิดบริษัทหนึ่งแห่งอย่างแรกเลยเราก็ต้องไปจ้างคนไปเปิดบริษัทให้ เพราะการไปเปิดบริษัทเองนั้น มันเสียเวลามาก และถ้าเอกสารไม่ครบเรียกได้ว่าไปเสียเที่ยวเลยทีเดียวนั่นเอง เพราะฉะนั้นเราต้องไปจ้างคนไปเปิด นั่นก็คือเป็นการ Outsource อย่างหนึ่งแล้ว พอเปิดบริษัทมาแล้วเราก็กังไม่ต้องการไปจ้างพนักงานบัญชี เพราะยังไม่มีอะไรให้ทำมากและพอทุกเดือนที่เราจะต้องยื่นแบบภาษี

ต่างๆ นั้นเราก็น่าจะ Outsource งานนั้นให้กับบริษัทที่รับจ้างทำบัญชี ซึ่งเขาก็จะคิดไม่แพง ประมาณ 5 พันบาทต่อเดือน (ก็ดีกว่าเราจ้างพนักงานบัญชีเงินเดือน 8-9 พัน) นี่ก็ตัวอย่างอันหนึ่ง

ตัวอย่างที่ 2 ที่เรามักจะเห็นกันบ่อยๆ สำหรับคนที่ใช้บัตรเครดิต หรือใช้บริการอะไรก็ตามที่เราไม่จ่ายเงินเขาแล้วก็มีจดหมายมาขู่เราว่า หากเราไม่จ่ายเขาอย่างนั้นอย่างนี้ เขาจะฟ้องเราประมาณนั้นและที่สำคัญ จดหมายนั้น ไม่ได้ถูกส่งมาจากบริษัทที่เราไปทำสัญญา หรือมาจาก Bank นั้นๆ แต่กลับมาจากบริษัทที่ทำงานเกี่ยวกับเรื่องกฎหมายบริษัทเหล่านั้นก็คือ บริษัท Outsource ทางด้านกฎหมายนั่นเอง และที่ธนาคาร หรือบริษัทต่างๆ ขอบใช้บริการพวกนี้ เพราะการไปติดตามทวงหนี้ นั้น อาจทำให้ภาพลักษณ์บริษัท หรือสถาบันการเงินนั้นเสียหาย จึงใช้บริการพวกนี้ดีกว่า และที่สำคัญ หากทวงหนี้ไม่ได้ ก็จะไม่เสียเงินให้กับบริษัท Outsource เหล่านี้ ส่วนรายได้ของบริษัทติดตามทวงหนี้ นั้น จะมาจากเปอร์เซ็นต์ของเงินที่เรียกเก็บได้ แล้วแต่ตกลงกับบริษัทที่จ้าง เช่น 10%

ตัวอย่างที่ 3 ที่กระทบต่อโรงงานในไทยที่เป็นข่าวเมื่อไม่นานมานี้เอง แต่จำไม่ได้ว่าเป็นโรงงานอะไร นั่นคือ กรณีของ Nike ในที่นี้เองมากในการสร้าง Brand และการทำการตลาด ในที่นี้ จึงไปจ้างโรงงาน โออีเอ็ม (OEM) ต่างๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะที่จีน เวียดนาม รวมถึงไทยด้วย ให้ทำสินค้าของไนกี้ออกมา โดยไนกี้ไม่ต้องเสียเวลาไปสร้างโรงงานเอง เพราะจะทำให้เสียเวลา และเสียเงินในการลงทุนอย่างมาก แต่เวลานำสินค้าออกจำหน่ายจะจำหน่ายเองในแบรนด์ไนกี้ ส่วนโรงงานที่ผลิตให้ นั้น ไม่มีโอกาสได้แจ้งเกิด พอล่าสุดที่เป็นข่าวว่าไนกี้ยกเลิกการผลิตกับโรงงานในไทยแล้วโรงงานนั้นปิดกิจการทันทีเลย

ตัวอย่างที่ 4 ที่ไม่พูดถึงไม่ได้ นั่นคือ Iphone และ Ipod Apple ไม่ได้เป็นคนทำเครื่องขึ้นมา แต่จ้างโรงงานอื่นทำขึ้นมา แต่เวลาขายแอบเบิ้ลขายเอง และทำการตลาดเอง นั่นคือการเอาต์ซอร์ส การทำเครื่องออกไป โดยที่แอบเบิ้ลเองก็ไม่ต้องลงทุนสร้างโรงงาน ซื้อเครื่องจักร อบรมคนงาน ทำให้ประหยัดเงินลงทุนและเวลากับความเสี่ยงอีกด้วย

ตัวอย่างที่ 5 นั่นคือ บริษัทจากอินเดีย นั่นคือ Wipro และ Tata ซึ่งเป็นบริษัทด้านไอที รับงานด้านเอาต์ซอร์ส เกี่ยวกับเรื่องการเขียนโปรแกรม Application ต่างๆ โดยความน่าเชื่อถือของมันก็คือ ด้วยค่าจ้างที่ถูกกว่าและประสิทธิภาพก็ไม่ได้ด้อยไปกว่าอเมริกาเลย นี่เป็นตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น จะเห็นได้ว่า การเอาต์ซอร์สนั้นก็มีประโยชน์ตรงที่ทำให้เราประหยัดเงินลงทุน ประหยัดเวลา กระจายความเสี่ยงและอื่นๆ อีกมาก แต่มันก็มีข้อเสียเหมือนกัน เช่น หากเราเจอบริษัท Outsource ที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือการให้บริการที่ล่าช้า และแย่มากๆ ด้วย แต่สุดท้ายแล้ว ถ้าคุณยังไม่รู้ว่าเราจะเอาต์ซอร์สออกไปเมื่อไหร่ นั้นให้มันง่ายกว่า สิ่งที่เราจะทำนั้นเรามีความกดดันหรือไม่ ถ้าไม่เอาต์ซอร์สออกไปเลยจะดีกว่า และต้องดูด้วยว่า เมื่อเราเอาต์ซอร์สออกไปแล้ว จะประหยัดกว่าหรือไม่ด้วย

ในส่วนของงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่เราคุ้นเคยกันดี ในเรื่องการ Outsourcing คือ การรับจัดทำ PAYROLL การรับสมัครผู้สมัคร (Recruitment Agency) ซึ่ง

หลายองค์กรก็ได้ใช้บริการอยู่เป็นประจำ แต่ถ้าเราได้ติดตามแนวโน้มดังกล่าวมาเรื่อยๆ เราจะพบว่าในต่างประเทศได้มีการ Outsource งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบกันแล้ว สำหรับรูปแบบของการ Outsourcing งาน HR ณ ปัจจุบัน ผู้เขียนสามารถสรุปรูปแบบได้ดังนี้

การเอาต์ซอร์สงานเฉพาะด้าน เช่น การทำ Payroll การสรรหาเฉพาะตำแหน่งงานที่หายาก (ยังคงมีเจ้าหน้าที่และผู้จัดการแผนกบุคคลทำงานประจำ)

การเอาต์ซอร์สงานธุรการ บุคคล ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับ Outsource จะส่งพนักงานเข้ามาทำงานดังกล่าวให้ภายในบริษัทเป็นครั้งๆ ไป (จะไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการ บุคคล ประจำฝ่ายบุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล)

การเอาต์ซอร์สงานระดับกลยุทธ์ HR โดยหน่วยงานที่รับ Outsource จะส่งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดหาระบบ และประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อวางแผนด้าน HR เป็นครั้งๆ ไป (จะไม่มีผู้จัดการแผนกบุคคลประจำฝ่ายบุคคล แต่จะมีเฉพาะเจ้าหน้าที่ประสานงาน)

การเอาต์ซอร์สงานธุรการบุคคลทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับ Outsource จะเข้ามาติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถให้บริการต่างๆ แบบออนไลน์ภายในบริษัท (Intranet) แก่พนักงานได้ เช่น การลา การขอเบิกสวัสดิการต่างๆ (จะไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการ บุคคล ประจำฝ่ายบุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล)

การเอาต์ซอร์สงานธุรการ บุคคล ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับจะเข้ามาติดตั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถให้บริการต่างๆ แบบออนไลน์ระบบคอมพิวเตอร์จะติดตั้งอยู่ที่หน่วยงานที่ให้บริการ Outsource (เป็นการเชื่อมต่อผ่านเครือข่าย Internet) แก่พนักงานได้ เช่น การลา การขอเบิกสวัสดิการต่างๆ (จะไม่มีเจ้าหน้าที่ธุรการ – บุคคล ประจำฝ่ายบุคคล แต่จะมีเฉพาะผู้จัดการแผนกบุคคล) ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสามารถศึกษาได้จากบริการของบริษัท Out – Smart จะเห็นได้ว่า พัฒนาการและรูปแบบของการ Outsource งานด้าน HR ดังกล่าวข้างต้นจะมีความหลากหลายและแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบริษัทต่างๆ ว่าต้องการ Outsource แค่ไหน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับงบประมาณ กระบวนการทำงานภายใน ความพร้อมของบุคลากรของแต่ละองค์กร

จากแนวโน้มดังกล่าวข้างต้น หลายท่านที่ทำงานด้านบุคคลอาจจะเริ่มกังวลถึงอนาคตของงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้วว่าจะเป็นอย่างไร ซึ่งจากพัฒนาการที่เกิดขึ้นจริงๆ จะเห็นว่างานของแผนกบุคคลที่เป็นงานธุรการต่างๆ ที่ต้องใช้เอกสาร แบบฟอร์ม เช่น การลา การบันทึกเวลาทำงาน การเบิกจ่ายเงินค่าสวัสดิการ เป็นต้น จะถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นรูปแบบที่เขาเรียกว่า Web Base HRM ซึ่งจะทำงานตรงนี้หายไป คำถามคือ แล้วพนักงานที่เคยทำงานตรงนี้จะทำอะไร ซึ่งคำตอบก็ชัดเจนอยู่ในตัวเองแล้ว ก็คงเหมือนกับงานหน้าเคาน์เตอร์ของธนาคาร ซึ่งปัจจุบันถูกทดแทนด้วยเครื่อง ATM นั่นเอง สำหรับบทบาทของวิชาชีพ HR ที่จะต้องเปลี่ยนไป อาจสรุปได้ดังนี้

เจ้าหน้าที่บุคคล จะถูกเปลี่ยนบทบาทจากงานบริหารกระบวนการต่างๆ เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร

เจ้าหน้าที่บุคคลที่เคยทำงานประจำบริษัท จะถูกย้ายไปทำงานให้กับบริษัทผู้ให้บริการ เนื่องจากเป็นผู้ที่รู้กระบวนการ HR ต่างๆดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ด้าน HR ให้กับบริษัทต่างๆ ได้

ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องทำงานในระดับกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารที่ต้องวางกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยสรุปวิชาชีพ การบริหารงานบุคคลในอนาคตจะถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่ต้องดูแลงานประจำต่างๆ เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในฐานะนักกลยุทธ์ และที่ปรึกษา นักบริหารงานบุคคลจะต้องเข้าใจธุรกิจ การตลาด การเงิน จิตวิทยา ติดตามข่าวสารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และเป็นนักพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Agent) ที่เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร งานที่เคยอยู่บนแบบฟอร์มต่างๆ จะถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี Internet ที่สามารถให้บริการต่างๆ แก่พนักงานได้ภายในพริบตา ซึ่งภาพเหล่านี้จะเกิดขึ้นแน่นอนภายในระยะเวลา 4-5 ปี ต่อจากนี้ไป ดังนั้นคำถามที่ทำนายต่ออนาคตของนักวิชาชีพ HR คือ วันนี้ท่านเตรียมตัวพร้อมที่จะรับผิดชอบในบทบาทใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือยัง

8.18 ประโยชน์ของการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาดีซอร์สมาประยุกต์ใช้ในงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร

การทำงานอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานการทำงานมีผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะทางเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการทำงานด้วยระบบ

การลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงาน ให้มีความเสี่ยงที่น้อยลง และมีแผนหรือแนวทางการแก้ไข อย่างเป็นระบบ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้บริการที่มีความชำนาญอย่างแท้จริง

การลดค่าใช้จ่าย เป็นการบริหารต้นทุนให้กับองค์กร หน่วยงานไม่ต้องลงทุนด้วยตนเอง พนักงานเกิดความพึงพอใจในการรับบริการจากทางส่วนงาน เพราะสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และรวดเร็ว

9. ทฤษฎีการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2546 : 41 - 43) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นวิธีการจัดการและเสนอผลวิเคราะห์ในสถานะที่อยู่กับที่ของความสัมพันธ์ทางเศรษฐศาสตร์ ในช่วงเวลาสั้นๆ ของธุรกิจการสร้างแผนภูมิ จุดคุ้มทุนจะแสดงถึงการแปรผันของต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) รายรับ และผลกำไรต่อการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต ความสัมพันธ์ ที่จุดคุ้มทุนของฟังก์ชันต้นทุนและรายรับจะถูกตัดกันได้สถานะหนึ่งเท่านั้น

แผนภูมิจุดคุ้มทุน (Break – Even Chart) มีประโยชน์ในการอธิบายให้เข้าใจถึงกรณีที่มีการเปรียบเทียบต้นทุนคงที่ และต้นทุนแปรผันที่มีผลต่อกำไรของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบายผลการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการผลิตของธุรกิจ ในการเขียนแผนภูมิจุดคุ้มทุน ดังแสดงในภาพ 4 แกนในแนวนตั้ง หมายถึง รายรับหรือต้นทุน (รายจ่าย) สำหรับต้นทุนจะจัดจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งจะแปรผันตามปริมาณการผลิต ต้นทุนนี้ ได้แก่ ค่าเช่า ค่าดอกเบี้ย ค่าค่าน้ำ ค่าเสื่อมราคา ค่าภาษีโรงเรือน ค่าโฆษณา ค่าบริการทางด้านเทคนิค ค่าเงินเดือนฝ่ายบริหาร ต้นทุนส่วนที่ 2 จะเป็นต้นทุนแปรผันซึ่งจะแปรผันตามปริมาณ ราคาการผลิต ต้นทุนนี้ ได้แก่ ค่าเสียหายจากการเน่าเสียค่าบรรจุหีบห่อ ค่าซ่อมบำรุง ค่าแรงงานทางตรง ค่าวัสดุทางตรง และค่าสัหุ่ยทางตรง เป็นต้น สำหรับแกนนอน หมายถึง ปริมาณการผลิต หรือการขาย มีหน่วยเป็นจำนวนชิ้น หรืออาจจะแสดงด้วยจำนวนเงินที่ขายได้ หรือจำนวนร้อยละของกำลังการผลิตทั้งหมด

เส้นแนวนอนในแผนภูมิจะแสดงถึงต้นทุนคงที่ (F) ซึ่งมีค่าคงที่ตลอดช่วงของการผลิต สำหรับเส้นลาดชัน (Slope) ที่เริ่มต้นจากจุดตัดระหว่างเส้นต้นทุนคงที่กับแกนในแนวนตั้งจะแสดงถึงต้นทุนแปรผัน (V) ซึ่งต้นทุนนี้จะแปรผันเป็นสัดส่วนโดยตรงกับปริมาณการผลิต ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตในแต่ละหน่วยจะก่อให้เกิดต้นทุนแปรผันเพิ่มขึ้นในขณะเดียวกัน และต้นทุนรวม (C) จะเท่ากับผลบวกของต้นทุนคงที่ กับต้นทุนแปรผันรวมกัน ส่วนเส้นลาดชันที่เริ่มจากจุดตัดระหว่างแกนในแนวนตั้งและแกนในแนวนอน คือ เส้นรายรับ ซึ่งเส้นรายรับ R นี้จะถูกสมมติให้แปรผันเป็นสัดส่วนโดยตรง กับปริมาณการผลิตหรือปริมาณการขาย

จุดคุ้มทุน (B) จะเกิดขึ้น ณ จุดตัดของเส้นต้นทุนรวมกับเส้นรายรับ (อาจจะแสดงด้วยจำนวนเงินที่ได้รับจากการขายหรือจำนวนผลผลิต) โดยที่ไม่ทำให้ธุรกิจเกิดการขาดทุน หรือมีผลกำไร สำหรับระยะทางในแนวนตั้ง ระหว่างเส้นรายรับและเส้นต้นทุนรวมที่อยู่ทางขวาของจุด B จะแสดงถึงผลกำไร และที่อยู่ทางซ้ายของจุด B จะแสดงถึงการขาดทุน แผนผังรูปแท่งของต้นทุนที่ใช้อธิบายการหาผลกำไร ซึ่งแสดงไว้ทางด้านขวาของแผนภูมิจุดคุ้มทุนในรูปที่ 3 โดยบ่งถึงจำนวนผลผลิตใดๆ ที่นอกเหนือจากระดับนี้จะทำให้ผลกำไร (ขาดทุน) ที่แตกต่างกันออกไป

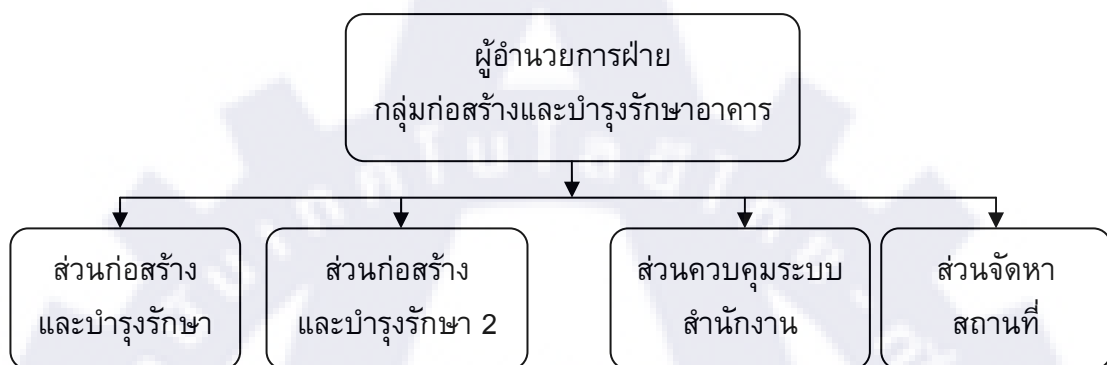
บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

1. ลักษณะการบริหารจัดการของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด

การบริหารงานของส่วนงานจะเป็นลักษณะ จากบนลงล่าง หรือ Top – Down มีรายละเอียดการบริหารจัดการดังนี้



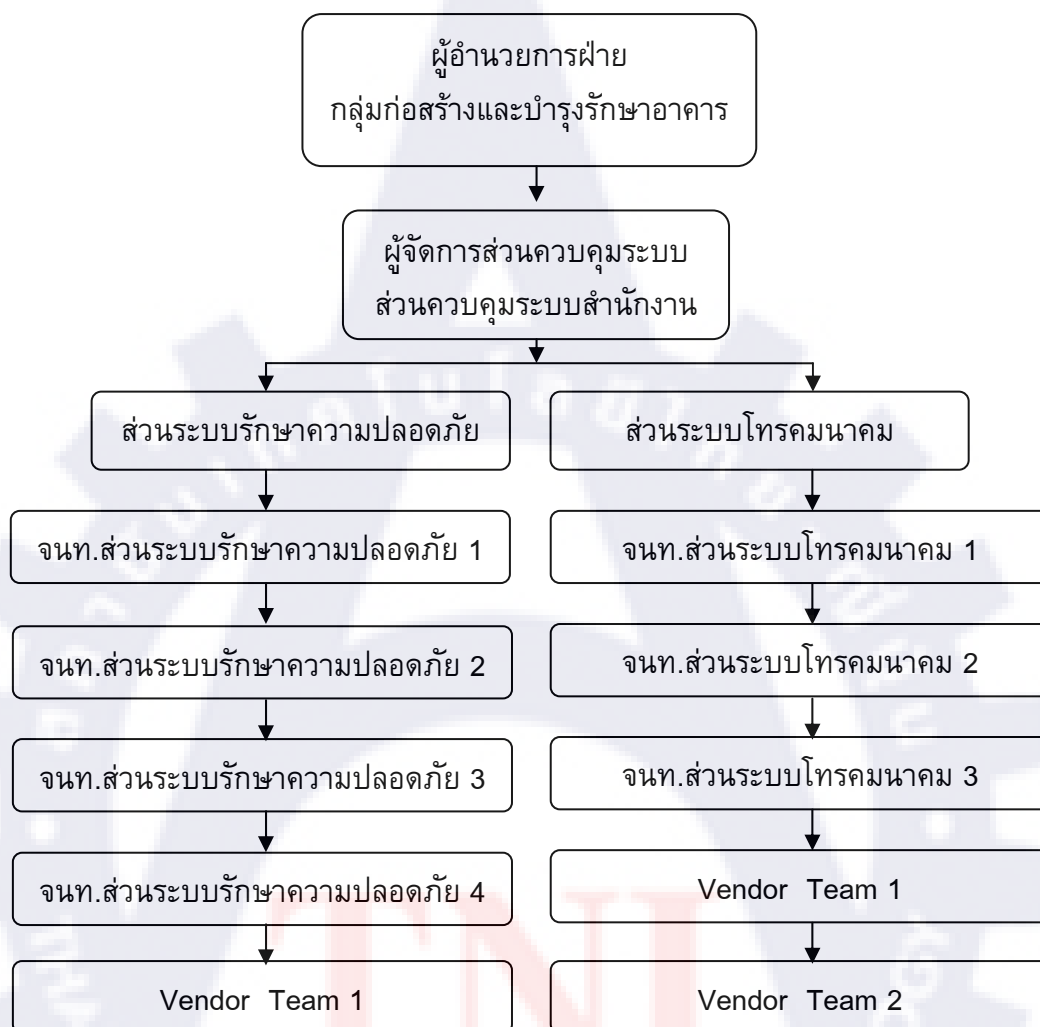
รูปที่ 4 โครงสร้างการบริหารจัดการ

1.1 ผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มก่อสร้าง และบำรุงรักษาอาคาร ในฝ่ายจะมีทั้งหมด 4 ส่วนงานย่อย คือ ส่วนก่อสร้างและบำรุงรักษา ส่วนจัดหาสถานที่ และส่วนควบคุมระบบ ทางผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับนโยบายจากทางผู้บริหารระดับสูง เพื่อมาทำการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงระยะเวลา และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

1.2 ผู้จัดการส่วนควบคุมระบบ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก่อสร้าง บำรุงรักษาอาคาร มีหน้าที่ในการนำนโยบาย มาถ่ายทอด วางแผนหาแนวทางปฏิบัติ ให้กับทีมงานที่อยู่ในส่วนงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ ติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันส่งผลให้การปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าของงานให้กับผู้อำนวยการฝ่ายฯ ทราบ

1.3 ผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการวางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามรายงานปัญหา อุปสรรคต่างๆ ของส่วน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทำงาน เพราะหากบุคคลเหล่านี้ไม่ปฏิบัติงาน การวางแผนงานต่างๆ ก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ และที่สำคัญ ทางเจ้าหน้าที่จะพบปัญหาต่างๆ และทราบปัญหาการดำเนินงานอย่างดี



รูปที่ 5 ผังองค์กรส่วนควบคุม

2. ขอบเขตงานที่ทางส่วนควบคุมระบบ ให้บริการกับบริษัทในกลุ่ม บริษัท ตัวอย่าง จะมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 บริษัท ตัวอย่างที่ 1 เป็นสถาบันการเงิน ขอบเขตหน้าที่ให้บริการ คือ ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม (Telecommunication Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการ จัดหาระบบสื่อสารเลขหมายโทรศัพท์ พร้อมเครื่องโทรศัพท์ ให้ทางสาขาส่งการติดต่อสื่อสารกับทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร

ระบบบันทึกเสียงอัตโนมัติ (Voice Recorder) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการจัดการระบบบันทึกเสียง การติดตั้งจะติดตั้งคู่กับระบบโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถบันทึกการสนทนาระหว่างพนักงานและลูกค้า หากเกิดกรณีข้อสงสัย สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นหลักฐานในทางกฎหมายได้

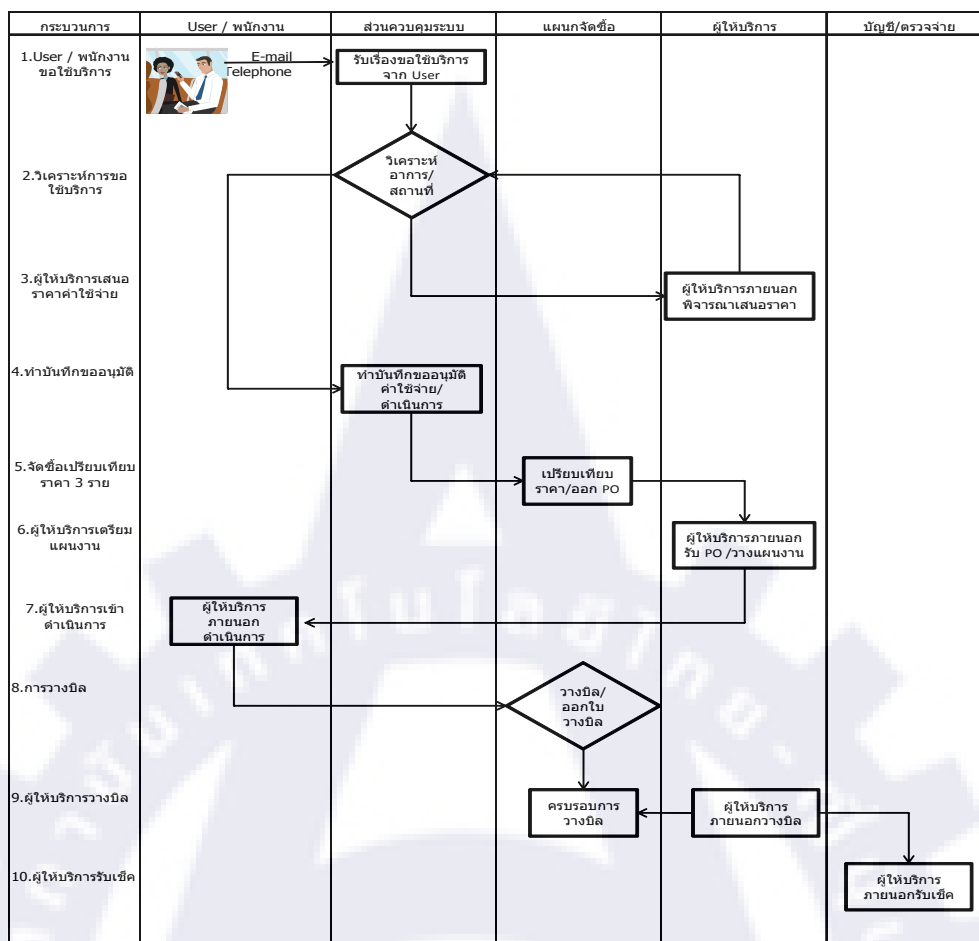
ระบบรักษาความปลอดภัย (Security Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ตั้งแต่เริ่มติดตั้งสาขาบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการจัดการระบบรักษาความปลอดภัย และป้องกัน ให้เป็นไปตามระเบียบของ บริษัทตัวอย่างที่ 1 ระบบที่จัดหา ได้แก่ ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV Systems) และระบบเตือนป้องกันการบุกรุก (Burglar Alarm)

2.2 กลุ่มบริษัทในเครือของ บริษัทตัวอย่างที่ 1

ระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือ เป็นการจัดการระบบสื่อสารเลขหมายโทรศัพท์ พร้อมเครื่องโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถติดต่อสื่อสารกับทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร

ระบบบันทึกเสียงอัตโนมัติ (Voice Recorder) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือเป็นการจัดการระบบบันทึกเสียง การติดตั้งจะติดตั้งคู่กับระบบโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถบันทึกการสนทนาระหว่างพนักงานและลูกค้า หากเกิดกรณีข้อสงสัย สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นหลักฐานในทางกฎหมายได้

ระบบรักษาความปลอดภัย (Security Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ตั้งแต่เริ่มติดตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือ เป็นการจัดการระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกัน ให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย ระบบที่จัดหา ได้แก่ ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV Systems) และระบบ เตือนป้องกันการบุกรุก (Burglar Alarm)



รูปที่ 6 กระบวนการการจัดการ

3. การบริหารจัดการข้อมูลพื้นฐานของส่วนงาน

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม

การจัดเก็บข้อมูล การเก็บเป็นแบบอ้างอิงกับตัวบุคคลที่ดูแลงานให้แต่ละบริษัท จะมีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่จำนวน 1 ท่าน ไม่มีการเก็บเป็นส่วนกลางที่แน่นอน ไม่มีการ Update อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งไม่มีระบบการจัดเก็บที่แน่นอน มีข้อมูลหลายชุด และไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3.2 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนรักษาความปลอดภัย

การจัดเก็บข้อมูล การเก็บเป็นแบบอ้างอิงกับตัวบุคคล ที่ดูแลงานให้แต่ละบริษัท จะมีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่จำนวน 1 ท่าน ไม่มีการเก็บเป็นส่วนกลางที่แน่นอน ไม่มีการ Update อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งไม่มีระบบการจัดเก็บที่แน่นอนมีข้อมูลหลายชุด และไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Vendor)

4.1 ส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม

ปัจจุบันการใช้ผู้ให้บริการที่มีอยู่จำนวนหลายบริษัทการทำงานของแต่ละบริษัท จะไม่เหมือนกัน สามารถแบ่งเป็นหัวข้อหลักได้ดังนี้

ด้านคุณภาพ การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท การให้บริการจะไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุ ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

ด้านเวลา การให้บริการปัจจุบันไม่มีมาตรฐานระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน หรือยังไม่เป็นทางการในการให้บริการ จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลารวมทั้งการประเมินวัดผลใดๆ ได้

ด้านค่าใช้จ่าย การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท ขนาดของบริษัท ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานต่างๆ จะใช้การเสนอราคาแล้วทำการเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ

4.2 ส่วนรักษาความปลอดภัย

ปัจจุบันเป็นการใช้ผู้ให้บริการที่มีอยู่จำนวนหลายบริษัท การทำงานของแต่ละบริษัทจะไม่เหมือนกัน สามารถแบ่งเป็นหัวข้อหลักได้ดังนี้

ด้านคุณภาพ การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท การให้บริการจะไม่เหมือนกันด้วยเหตุ ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

ด้านเวลา การให้บริการปัจจุบันไม่มีมาตรฐานระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน หรือยังไม่เป็นทางการในการให้บริการ จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลารวมทั้งการประเมินวัดผลใดๆ ได้

ด้านค่าใช้จ่าย การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท ขนาดของบริษัท ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานต่างๆ จะใช้การเสนอราคา แล้วทำการเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ

5. กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร

5.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

Vision ส่วนควบคุมระบบ ต้องเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส เพื่อลดต้นทุนให้กับบริษัท

Mission ส่วนควบคุมระบบ ต้องลดต้นทุนการให้บริการด้านระบบโทรคมนาคม และระบบรักษาความปลอดภัยกับส่วนงานภายในองค์กร ปีละ 10 ล้านบาท ให้บริการได้ตามมาตรฐานบริการ (กรุงเทพฯ และปริมณฑล เข้าดำเนินการภายใน 4 ชั่วโมง ต่างจังหวัดเข้าดำเนินการภายใน 6 ชั่วโมง)

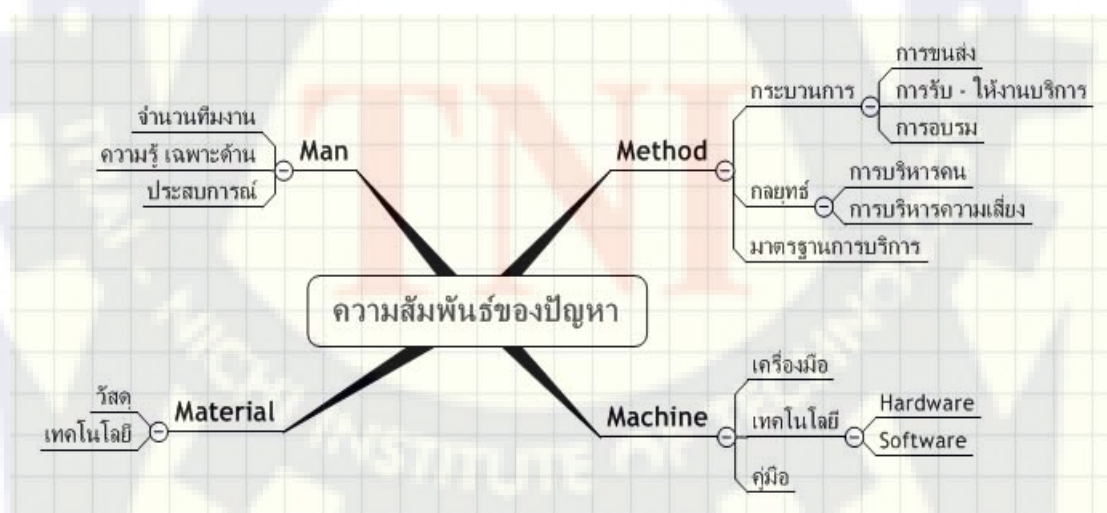
5.2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ตารางที่ 2 วิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม SWOT Analysis

ลำดับ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1	ทางผู้บริหารสนับสนุน ให้โอกาสในการนำเสนอ งานโครงการ	เจ้าหน้าที่ ไม่มีระบบการทำงาน ระบบคู่มือ ที่เป็นมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน
2	มีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน	เจ้าหน้าที่ไม่มีระบบการทำงานเป็นทีม
3	อุปกรณ์ทางที่ใช้ในการทำงานมีความพร้อมมาก	เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่
4		เจ้าหน้าที่ไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยกับการให้บริการ
5		เจ้าหน้าที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเฉพาะด้านน้อย
6		เจ้าหน้าที่เป็นคนรุ่นเก่า ยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรเป็น แบบเดิม เปลี่ยนยาก
7		การเก็บรักษาข้อมูลไม่เป็นศูนย์กลาง ไม่เป็นระบบ
ลำดับ	โอกาส	อุปสรรค
1	การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี อย่างรุนแรง ทำให้ ให้สินค้าราคาถูกลง	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้การขึ้นโครงการอาจมี เปลี่ยนแปลงตลอด
2	สภาวะเศรษฐกิจอยู่ในภาวะต้องลดค่าใช้จ่ายทำให้ ให้โครงการมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย	กฎหมายหรือข้อบังคับ ของธนาคารแห่งประเทศไทย เปลี่ยนแปลงเร็ว

6. ปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา

จากแนวทางการปฏิบัติงาน ของ บริษัทตัวอย่างที่ 1 ปัจจุบัน จะพบว่ามีข้อบกพร่อง
หลายประการ ซึ่งจากการวิเคราะห์ เราสามารถแบ่งปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา ได้ดังนี้



รูปที่ 7 ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สิ่งที่มีผลกระทบต่องานโดยรวมมากที่สุดคือ กระบวนการวิธีการ หรือระบบงานที่ยังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานทำงานอย่างไม่มีทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กร หรือกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานผู้ให้บริการภายนอก ดังกล่าวจะพบว่า ผู้ดูแลให้บริการ ไม่สามารถประเมินกำหนดระยะเวลา กำหนดคุณภาพการทำงาน ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านบริหารจัดการ ดังนี้

6.1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านความสามารถในการปฏิบัติงานขั้นตอนการรับเรื่อง เพื่อวิเคราะห์อาการปัญหาต่างๆ ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ความสามารถของทีมงานอาจไม่เพียงพอกับปัจจุบันมีผลกระทบกับการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความเสี่ยงด้านโอกาสทางธุรกิจและการแข่งขันจากการดำเนินการในปัจจุบันและหากการเข้าให้บริการปรับปรุงระบบ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้แล้วไม่มีความชำนาญไม่มีกระบวนการที่ดี ทำให้การบริการลูกค้าขององค์กรไม่ประทับใจ เป็นความเสี่ยงทางด้านธุรกิจอันไม่สามารถประเมินค่าได้

6.2 ระยะเวลา

การให้บริการระบบต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ หากใช้ระยะเวลามาก ไม่สามารถกำหนดหรือวางแผนได้ว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อไหร่อย่างไร ก็จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของการให้บริการ เช่น เกิดปัญหาระบบสื่อสารทางเสียง ที่สาขาไม่สามารถทำการติดต่อจากภายนอกได้ เป็นระยะเวลา 6 ชั่วโมง นั้นหมายถึง การเสียชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจอันประเมินค่ามิได้ ซึ่งเกิดจากการบริหารระยะเวลาดังกล่าวไม่ได้นั่นเอง

6.3 คุณภาพ

การให้บริการหากดำเนินการอย่างไม่มีระบบแบบแผน หรือมาตรฐานที่ชัดเจน ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ก็จะทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพให้เหมือนกันได้ทั้งหมด

6.4 ค่าใช้จ่าย

การให้บริการที่ไม่มีระบบแบบแผน หรือมาตรฐานตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น นั้นแน่นอนว่า สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ เรื่องของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถควบคุมได้หรือกล่าวได้ว่า การเสียค่าใช้จ่ายอย่างไม่คุ้มค่า เพราะไม่มีการทำอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการบริการจากบริษัท ที่ไม่มีความชำนาญเพียงพอ ไม่มีการประมาณงานว่าจ้าง ตามคุณลักษณะงาน

6.5 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทีมงาน หรือการควบคุม ผู้ให้บริการ หากมีการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ หรือไม่มีระบบฯ ดังที่กล่าวข้างต้น ก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ของส่วนงานที่ควบคุมดูแลและขององค์กรโดยรวมว่า มีการบริหารจัดการไม่ดี

7. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากรายละเอียดเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาส่วนใหญ่ เกิดจากการทำงานที่ไม่มีระบบ รวมทั้ง ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของพนักงาน ไม่มีความสามารถเพียงพอ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ทันต่อการให้บริการ ลดต้นทุน และลดความเสี่ยงให้กับองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดแนวทางโดยการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร

8. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

ปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร หลังจากที่ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งวิธีการจะต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาให้บริการ จะต้องมีการวางแผนการดำเนินการดังนี้

8.1 ทำความเข้าใจว่าเพราะอะไรองค์กร จึงตัดสินใจเลือกเส้นทางเอาต์ซอร์ส จากผลการประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อม จะเห็นว่ามีข้อบกพร่องหลายอย่างที่ทำให้การบริการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร รวมทั้งการดำเนินการดังกล่าว เกิดผลกระทบมากมาย และเป็นเหตุผลการนำกลยุทธ์ใช้เอาต์ซอร์สมาใช้ในองค์กรเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

8.2 เลือกหน้าที่งานที่จะเอาต์ซอร์สออกไป ด้วยความระมัดระวัง การเลือกหน้าที่งานที่จะให้ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทนนั้น ทางผู้ว่าจ้างจะต้องประเมินความสามารถของทีมงานที่ดูแลอยู่เดิมก่อนว่า มีความสามารถ หรือความชำนาญในการดำเนินการหรือไม่ หากฟังก์ชันงานดังกล่าวไม่มีความชำนาญ ก็ให้เอาต์ซอร์สออกไป เพื่อเป็นการปิดข้อบกพร่องดังกล่าว

8.3 การคัดเลือกผู้ให้บริการด้วยความระมัดระวัง การคัดเลือกผู้ให้บริการ เข้ามาดำเนินงานที่เอาต์ซอร์ส จะต้องมีการพิจารณาหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชี่ยวชาญในสายงานที่ให้บริการ ประสิทธิภาพของบริษัทที่เคยทำมา และที่สำคัญคือประวัติความน่าเชื่อถือของบริษัทก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น การคัดเลือกปัจจัยสำคัญที่ทำให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพ คือการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณา ขอบเขตงานการให้บริการ คณะกรรมการ

ที่คัดสรรควรมาจาก ผู้รับการให้บริการส่วนงานต่างๆ เพราะจะทราบดีว่า สิ่งไหนที่ส่วนงานต้องการและสิ่งไหนที่ไม่ต้องการ คณะกรรมการจะต้องไม่มีส่วนได้เสียกับผู้ให้บริการไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะหากการดำเนินการดังกล่าว ไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลกับการดำเนินงานในอนาคตได้

8.4 ความมุ่งมั่นและการยอมรับ การว่าจ้างเอาต์ซอร์ส สิ่งที่จะต้องเข้าใจตรงกัน นอกเหนือจากสัญญา คือ มีเป้าหมายในการดำเนินการเดียวกันรวมทั้งมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและหลังจากนั้นการยอมรับจากผู้บริหารหรือพนักงานที่รับบริการก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ

8.5 การสร้างทีม ทีมงานของโครงการควรประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้รอบรู้ ขอบเขตงานการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เพราะต้องประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหารทราบ และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ภายใน คือ ผู้ว่าจ้าง และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจากภายนอก

8.6 การสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ การสื่อสารในที่นี้หมายถึง ความต้องการมีเป้าหมายเดียวกัน หรือพูดง่ายๆ ว่าความเป็นเสมือนทีมเดียวกัน เข้าใจซึ่งกันและกันว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร

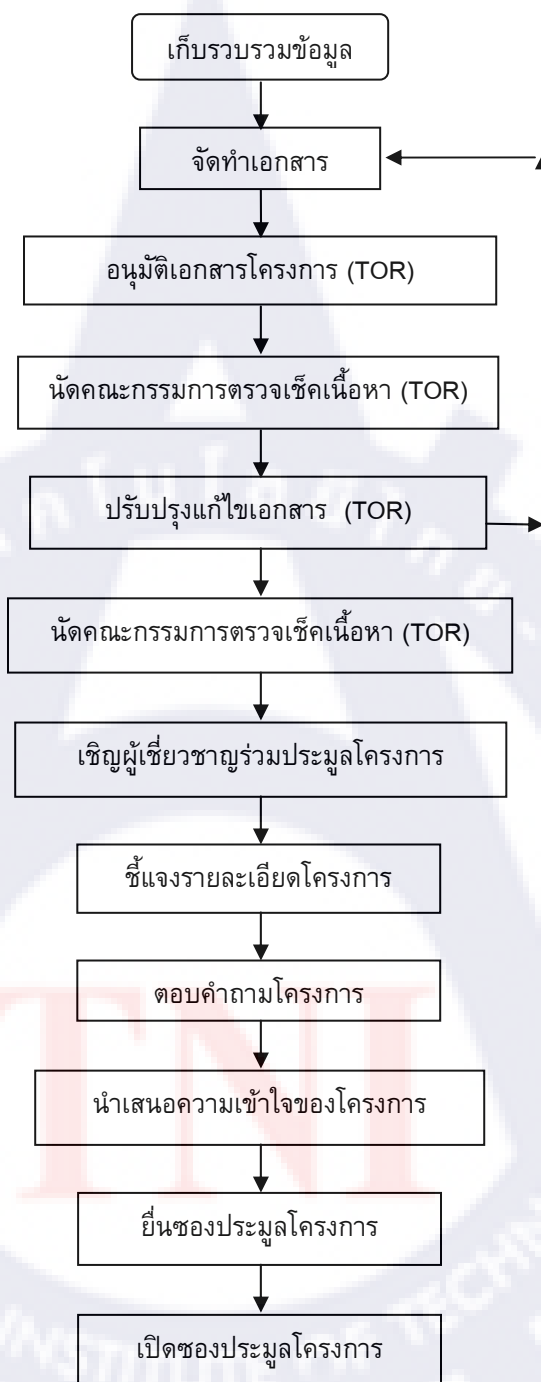
8.7 คุณภาพ การบริการให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ในที่นี้หมายถึง การดำเนินการตามขอบเขตงานตาม SLA ที่ได้กำหนดไว้และที่สำคัญ ต้องดำเนินการอย่างมีมาตรฐานและสม่ำเสมอ จึงจะเรียกว่า มีคุณภาพ

8.8 ความสัมพันธ์ต่าง ในการสร้างความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น กับผู้ให้บริการ และรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ ดังกล่าว ทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการ จะต้องเข้าใจถึง แก่นคุณค่า (Core Value) และแบบจำลองธุรกิจของกันและกัน และต้องรักษาสัญญาที่ตนได้ให้เอาไว้ ตั้งแต่ครั้งแรก ที่สำคัญต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน

8.9 การให้ความสำคัญกับผล หลังการว่าจ้างเอาต์ซอร์สแล้ว ผู้ว่าจ้างควรจะสนใจในเรื่องของผลการดำเนินงานมากกว่ากระบวนการดำเนินงาน เพราะหากสนใจเรื่องของกระบวนการแล้วจะทำให้ผู้ว่าจ้างเสียเวลา ควรจะสนใจผลงานที่ออกมามากกว่า ว่าผลออกมาตามเป้าหมายหรือไม่ และจะแก้ไขปัญหาอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

8.10 ความเป็นผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการ การเข้าทำงานร่วมกับผู้ให้บริการเอาต์ซอร์สนั้นต้องอาศัยการทำงานร่วมมือกันในการตรวจสอบหาคำตอบ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ให้พอรับทางธุรกิจและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้นมา คุณจะต้องร่วมมือกับโค้ช ที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อกำจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรม ดังกล่าว การเป็นผู้นำที่แท้จริงจะต้องดูว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่ใครเป็นคนถูก ความเป็นผู้นำถือเป็นทักษะที่อาศัยประสบการณ์ อย่างมากต้องมีการคัดสรรอย่างรอบคอบ

9. ขั้นตอนการดำเนินงานการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส



รูปที่ 8 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

9.1 ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสอบถามการใช้งานในรูปแบบปัจจุบัน ปัญหาการใช้งานปัจจุบัน และความต้องการใช้งานที่มีความสะดวก หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน ขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องมีการชี้แจงรายละเอียดเฉพาะด้าน หรือมีประสบการณ์ทางด้านระบบดังกล่าว เข้ามาร่วมรับฟังปัญหา เพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาการให้บริการไม่ตรงต่อเวลา ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง และเกิดความเสี่ยง

ตารางที่ 3 แสดงขอบเขตงานเดิม

ลำดับ	รายละเอียดขอบเขตงาน	ขอบเขตงานเดิม
1	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ	
	กทม.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้
	ตจว.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้
2	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm.(เกิน 30 cm.คิดค่าใช้จ่าย)
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินงาน	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)
3	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 173 ครั้งต่อปี
4	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้

จากตารางแสดงขอบเขตการให้บริการจะเห็นได้ว่า การกำหนดเวลาเข้าดำเนินการ ไม่สามารถกำหนดเวลาได้ การปรับปรุงโยกย้าย มีการกำหนดระยะและเวลาค่อนข้างนาน การเรียกใช้บริการมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ และที่สำคัญส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัท

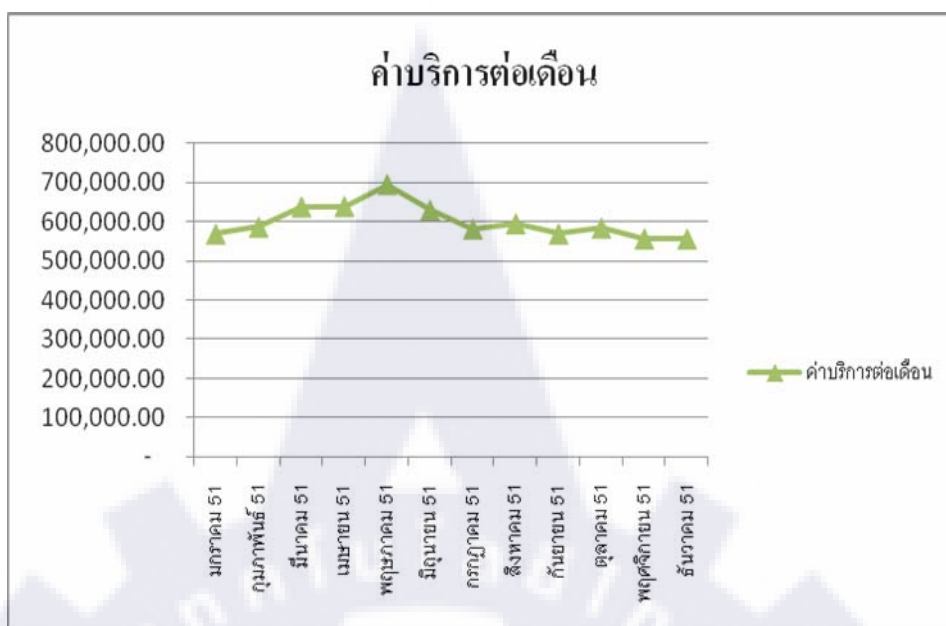
ตารางที่ 4 แสดงค่าใช้จ่ายกรณี บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ว่าจ้างพนักงานเอง

ลำดับ	พนักงานประจำ	บริษัทตัวอย่าง สร้างทีมเอง เงินเดือน พนักงานต่อเดือน
1	Head Staff 1 คน	35,000.00
2	Supervisor 2 คน	40,000.00
3	Technical 10 คน	100,000.00
4	Admin 2 คน	18,000.00
	รวม	193,000.00
5	สวัสดิการ (เงินเดือน * 1.80)	347,000.00
	รวม	540,000.00
6	ค่าใช้จ่ายต่อปี	6,484,000.00

จากตารางเป็นการแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายต่อเดือน เฉพาะเงินเดือนพนักงาน กรณีทางบริษัท ตัวอย่างว่าจ้างพนักงานเอง จะเห็นได้ว่า มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จากรายการดังกล่าว ยังไม่รวมถึงอุปกรณ์ ต่างๆ ที่ต้องใช้ในโครงการดังกล่าว เช่น ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน ค่าอุปกรณ์เครื่องมือช่าง อุปกรณ์สำนักงาน ค่ายานพาหนะ และอื่นๆ

ตารางที่ 5 แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ

ลำดับ	เดือน	ค่าบริการ	ค่าจ้างพนักงาน	รวม
1	มกราคม	27,500.00	540,400.00	567,900.00
2	กุมภาพันธ์	45,460.00	540,400.00	585,860.00
3	มีนาคม	97,972.00	540,400.00	638,372.00
4	เมษายน	98,816.00	540,400.00	639,216.00
5	พฤษภาคม	154,880.00	540,400.00	695,280.00
6	มิถุนายน	88,610.00	540,400.00	629,010.00
7	กรกฎาคม	41,026.00	540,400.00	581,426.00
8	สิงหาคม	54,180.00	540,400.00	594,580.00
9	กันยายน	27,900.00	540,400.00	568,300.00
10	ตุลาคม	43,140.00	540,400.00	583,540.00
11	พฤศจิกายน	15,400.00	540,400.00	555,800.00
12	ธันวาคม	14,880.00	540,400.00	555,280.00
		709,764.00	6,484,800.00	7,194,564.00



รูปที่ 9 แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ

จากกราฟแสดงค่าใช้จ่ายในการให้บริการ สิ่งที่พบคือค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนจำนวนมาก แต่ละเดือนมากน้อยไม่เท่ากัน ทำให้ไม่สามารถประมาณการค่าใช้จ่าย ในแต่ละเดือนได้

9.2 ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเอกสารโครงการ (TOR) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับรวมมาวิเคราะห์ ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีวิธีแก้ไข หรือสามารถนำระบบเทคโนโลยี มาช่วยได้มากน้อยเพียงใด สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น และสามารถช่วยให้ส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ ได้หรือไม่ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญลำดับต้นๆ คือ ขอบเขตงาน คุณภาพที่จะได้รับ และค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง ต้องอ้างอิงจากปัญหาที่ได้เก็บรวบรวมมาทั้งหมด แล้วออกมาเป็นแนวทางการว่าจ้างบริษัทที่มีความชำนาญ

9.3 ขั้นตอนที่ 3 อนุมัติเอกสารโครงการ (TOR) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งาน หรือส่วนงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยเฉพาะผู้ใช้งาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ว่าแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือการจัดหาเอ้าท์ซอร์เข้ามาช่วยนั้น ตรงตามความต้องการหรือไม่ ในการอนุมัติเอกสารโครงการ ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก แต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ หรือมีความชำนาญ จะต้องพิจารณาอย่างละเอียด หากพิจารณาไม่ครอบคลุม จะกระทบกับความสำเร็จของโครงการอย่างมาก เพราะเป็นการกำหนดขอบเขตของงานกำหนดความสามารถของบริษัทผู้ให้บริการ

9.4 ขั้นตอนี่ 4 นัดคณะกรรมการตรวจเช็คเนื้อหาของโครงการ หลังจากการพิจารณาเอกสารโครงการในขั้นตอนที่ 3 แล้วส่วนใหญ่จะมีให้ปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติม ขอบเขตงานบางอย่างเข้าไป เพื่อให้ครอบคลุม ขั้นตอนี่ถือเป็นการตรวจเช็ค หลังจากที่ได้ปรับปรุงมาเรียบร้อยแล้วนำเสนอคณะกรรมการ การนำเสนอจะต้องทำความเข้าใจที่ได้มีการเสนอให้ปรับปรุงตรงไหนบ้าง เพื่อประโยชน์อะไร ใครเป็นผู้นำเสนอ การตรวจเช็คเนื้อหาโครงการ ผู้นำเสนอหรือผู้จัดการโครงการ จะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้พร้อมทั้งมีข้อมูลอ้างอิง ที่เห็นเด่นชัด ห้ามนำเสนอตามความรู้สึกโดยเด็ดขาด เพราะจะกลายเป็นว่า เป็นการกำหนดขอบเขตงานเอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือไม่ และจะต้องมีเกณฑ์การให้คะแนนเสนอคณะกรรมการพิจารณาด้วย

9.5 ขั้นตอนี่ 5 การปรับปรุงแก้ไขเอกสารโครงการ เป็นการปรับปรุงครั้งสุดท้าย หากมีข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ

9.6 ขั้นตอนี่ 6 เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการประมูล ในขั้นตอนี่นี้ เป็นการทำหนังสือเชิญบริษัท ที่มีความชำนาญว่ามีความสนใจ เข้าร่วมการประมูลหรือไม่ ก่อนที่จะทำหนังสือเชิญทางผู้ดูแลโครงการจะต้องมีข้อมูลประวัติและต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ก่อนว่าจะเรียนเชิญบริษัทไหนบ้าง

9.7 ขั้นตอนี่ 7 ชี้แจงรายละเอียดโครงการ เป็นขั้นตอนการชี้แจง อธิบายรายละเอียดของโครงการทั้งหมด เช่น โครงการอะไร จะเริ่มเมื่อไหร่ ขอบเขตงานเป็นอย่างไร และมีความสนใจหรือไม่อย่างไร หลังจากชี้แจงรายละเอียด หากมีบริษัทที่ไม่สนใจการร่วมประมูล จะต้องให้ทำหนังสือขอปฏิเสธการเข้าร่วมประมูลงานเป็นเอกสาร เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการรับทราบ

9.8 ขั้นตอนี่ 8 ตอบคำถามโครงการ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทที่ร่วมประมูล ส่งคำถามที่อยากจะทราบ หรืออยากจะขอข้อมูลเพิ่มเติม และการตอบคำถาม เป็นลายลักษณ์อักษรมีการกำหนดวันที่ชัดเจน การตอบคำถามถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเสมือนสัญญาณระหว่างกัน ฉะนั้นการตอบต้องมีการประชุมเพื่อตอบคำถาม ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการเอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

9.9 ขั้นตอนี่ 9 นำเสนอความเข้าใจโครงการ เป็นการเรียนเชิญกรรมการ เข้าร่วมรับฟังการนำเสนอจากบริษัทผู้เข้าร่วมประมูลว่าเข้าใจโครงการเป็นอย่างไรมีแผนดำเนินการเมื่อไหร่ อย่างไร ตรงกับความต้องการหรือไม่ ในขั้นตอนี่นี้ ทางคณะกรรมการจะสอบถามข้อสงสัยต่างๆ ได้ เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น เพราะว่าแต่ละบริษัทจะมีแนวทางหรือวิธีที่แตกต่างกันออกไป

9.10 ขั้นตอนี่ 10 การยื่นซองประมูล เป็นการกำหนดให้แต่ละบริษัท ส่งเอกสาร เกี่ยวข้องกับการประมูล เช่น เอกสารแนะนำบริษัท เอกสารทางการเงิน เอกสารเสนอราคา

โครงการ และที่สำคัญปิดผนึกซองพร้อมทั้งเซ็นกำกับ จะต้องมีการกำหนดวันขอบเขตเวลาที่แน่นอน

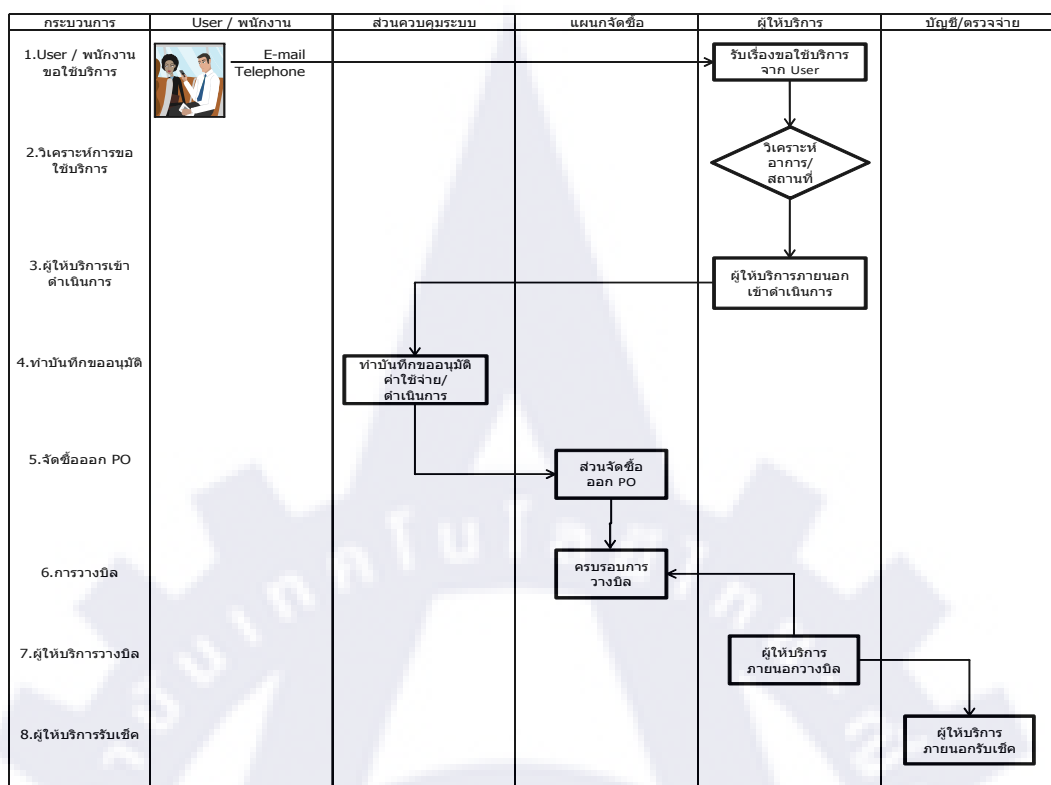
9.11 ขั้นตอนที่ 11 การเปิดซองประมูล : เป็นการเรียนเชิญกรรมการ ทั้งหมดเข้าเปิดซองพิจารณาเอาต์ซอร์สที่เข้ามาให้บริการ

10. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การประเมินผลและการควบคุม ควรจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เป็นธรรม เพราะบางครั้งการประเมินผลอาจมีเรื่องของการเมืองภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงด้านคุณภาพการให้บริการ

10.1 จากการวิเคราะห์หลังจากใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร พบว่า ทำให้การบริหารจัดการโดยรวมง่ายขึ้น เป็นการตัดงานส่วนที่ไม่มีความชำนาญ ให้ผู้บริการภายนอกออกไป ทำให้สามารถกำหนดระยะเวลา สามารถกำหนดคุณภาพ และต้นทุนได้ สิ่งที่พบอีกประการหนึ่ง จากลักษณะโพรการดำเนินงานบริการ จะเห็นว่า เมื่อมีการคัดสรรผู้ให้บริการเข้ามาแล้ว กรณีเกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบที่ดูแลอยู่ ทางเอาต์ซอร์สสามารถดำเนินการได้ทันที โดยไม่ต้องมีการเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ ทำให้การแก้ไขปัญหา ทำได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ สิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนจากโพรการดำเนินงานบริการ คือในส่วนของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแผนกจัดซื้อ เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะเดิมจะเห็นว่า กระบวนการเปรียบเทียบราคาในส่วนของแผนกจัดซื้อหายไป เพราะมีการเปรียบเทียบราคาตั้งแต่การประมูลเป็นราคามาตรฐานอยู่แล้ว เพื่อให้การบริการสามารถดำเนินการได้ทันที

ตารางที่ 6 วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน



10.2 จากการวิเคราะห์ด้านการเงิน หลังจากใช้กลยุทธ์ในการนำเอาดีซอร์สมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรพบว่าสามารถลดค่าใช้จ่ายได้

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการว่าจ้างพนักงานเองกับว่าจ้างเอาท์ซอร์ส

จำนวนระบบที่ต้องดูแล 187 Unit			
ลำดับ	พนักงานประจำ	บริษัทตัวอย่าง สร้างทีมเอง เงินเดือนพนักงานต่อเดือน	ว่าจ้าง Outsource ค่าใช้จ่ายต่อเดือน
1	Head staff 1 คน	35,000.00	ค่าเช่าต่อเดือน 2,690.00 ต่อปี 32,280.00
2	Supervisor 2 คน	40,000.00	
3	Technical 10 คน	100,000.00	
4	Admin 2 คน	18,000.00	
	รวม	193,000.00	
5	สวัสดิการ (เงินเดือน * 1.80)	347,400.00	32,280.00
	รวม	540,400.00	
6	ค่าใช้จ่ายต่อปี	6,484,800.00	6,036,360.00
	Diff ต่อปี		448,440.00
รายละเอียดขอบเขตงาน			
7	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ		
	กทม.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 4 ชั่วโมง
	ตจว.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 6 ชั่วโมง
8	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm.(เกิน 30 cm.คิดค่าใช้จ่าย)	ไม่เกิน 3 เมตร คิดค่าใช้จ่าย
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินงาน	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)	กทม.24 ชั่วโมง ตจว.48 ชั่วโมง
9	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 3 ครั้งต่อวัน	ไม่จำกัดจำนวนครั้ง
10	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้	มีมาตรฐานกำหนด
11	ค่าใช้จ่ายรายเดือนอื่นๆ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมัน ค่าล่วงเวลา	ใช้พื้นที่ประมาณ 100 ตรม.200บาท/ตรม. ไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้ ไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้	ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน

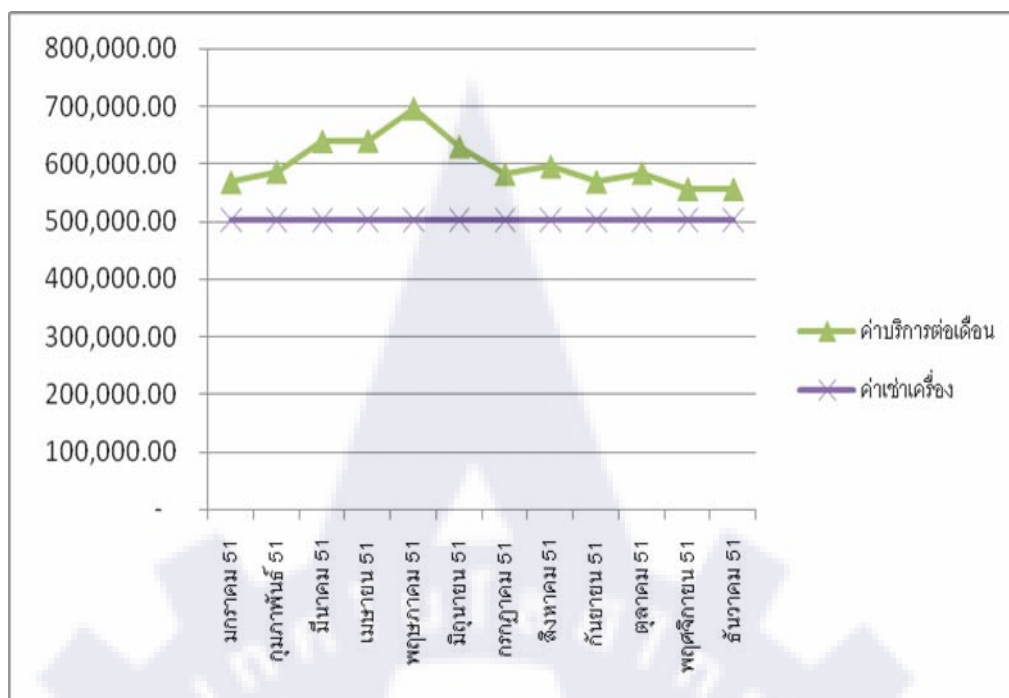
จากตารางเป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ตัวอย่าง จำกัด การว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถเป็นพนักงานประจำที่ให้บริการทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 6,484,800 บาท ซึ่งยังไม่รวมค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมันรถยนต์ ค่าล่วงเวลาพนักงาน และค่าเช่าพื้นที่สำนักงานประมาณ 100 ตรม.

ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ

ลำดับ	เดือน	ค่าพนักงาน	ค่าบริการ	ค่าเช่าเครื่อง
1	มกราคม	5,404,000.00	27,500.00	503,030.00
2	กุมภาพันธ์	5,404,000.00	45,460.00	503,030.00
3	มีนาคม	5,404,000.00	97,972.00	503,030.00
4	เมษายน	5,404,000.00	98,816.00	503,030.00
5	พฤษภาคม	5,404,000.00	154,880.00	503,030.00
6	มิถุนายน	5,404,000.00	88,610.00	503,030.00
7	กรกฎาคม	5,404,000.00	41,026.00	503,030.00
8	สิงหาคม	5,404,000.00	54,180.00	503,030.00
9	กันยายน	5,404,000.00	27,900.00	503,030.00
10	ตุลาคม	5,404,000.00	43,140.00	503,030.00
11	พฤศจิกายน	5,404,000.00	15,400.00	503,030.00
12	ธันวาคม	5,404,000.00	14,880.00	503,030.00
		64,848,000.00	709,764.00	6,036,360.00

จากข้อมูลตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ ในแต่ละเดือนในกรณีที่บริษัท ตัวอย่าง จำกัด สร้างทีมที่ให้บริการเอง เป็นการว่าจ้างพนักงานที่ส่วนกลางประมาณ 15 คน ให้บริการดูแลระบบจำนวน 187 Unit จะมีค่าใช้จ่ายต่อเดือนประมาณ 540,000 บาท หรือประมาณ 6,484,800 บาทต่อปี และหากมีการเรียกขอใช้บริการที่ได้จะต้องมีค่าบริการที่ทีมงานต้องว่าจ้างทีมผู้ให้บริการภายนอก เฉลี่ยประมาณ 59,000 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 709,764 บาทต่อปี ซึ่งการสร้างทีมงานเองจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งการว่าจ้างพนักงานและการว่าจ้างทีมภายนอก มีค่าใช้จ่ายจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 7,194,564 บาทต่อปี

จากข้อมูลตารางที่ 7 ช่องสุดท้ายแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างเอาท์ซอร์ส (Outsource) ให้บริการดูแลระบบจำนวน 187 Unit พบว่า โดยเฉลี่ยมีค่าใช้จ่ายประมาณ 503,030 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 6,036,360 บาทต่อปี หากทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วพบว่า การว่าจ้างเอาท์ซอร์ส สามารถลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้ประมาณ 1,158,204 บาทต่อปี ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้จำนวนมาก และที่สำคัญทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ไม่ต้องลงทุนเองอีกด้วย



รูปที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ

จากกราฟจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการสร้างทีมเองจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง และไม่สามารถคาดการณ์ได้ และหากเปรียบเทียบกับกรว่าจ้างเอจต์ซอร์ส ทำให้ผู้ควบคุมสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นได้เป็นการบริการค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่ง

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบขอบเขตงานเดิมและขอบเขตงานใหม่

ลำดับ	รายละเอียดขอบเขตงาน	ขอบเขตงานเดิม	ขอบเขตงานใหม่
1	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ		
	กทม.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 4 ชั่วโมง
	ตจว.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 6 ชั่วโมง
2	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm. (เกิน 30 cm.คิดค่าใช้จ่าย)	ไม่เกิน 3 เมตร คิด ค่าใช้จ่าย
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินงาน	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)	กทม.24 ชั่วโมง ตจว.48 ชั่วโมง
3	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 173 ครั้งต่อปี	ไม่จำกัดจำนวนครั้ง
4	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้	มีมาตรฐานกำหนด

จากตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบขอบเขตงานระหว่างขอบเขตงานเดิม และ ขอบเขตงานใหม่ หลังจากที่ว่าจ้างเอาต์ซอร์สจะเห็นได้ว่าขอบเขตงานใหม่การกำหนดระยะเวลา ที่รวดเร็วขึ้น การเรียกใช้บริการได้จำนวนที่มากขึ้น และเมื่อพูดถึงคุณภาพ เมื่อเราได้ผู้ให้บริการ ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านก็จะส่งผลให้คุณภาพการให้บริการดีขึ้นตามไปด้วย

10.3 การประเมินวัดผลแห่งความสำเร็จ หลังจากที่ได้ทำการประมูลได้เอาต์ซอร์ส เข้ามาช่วยงานภายในส่วนงาน สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ การติดตาม ประเมิน วัดผล วิธีการประเมินวัดผล จะต้องใช้เอกสารโครงการและสัญญาบริการระหว่าง บริษัท ตัวอย่าง กับ เอาต์ซอร์ส (Outsource) เป็นตัวชี้วัด ว่าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่ง จะออกมาในรูปของรายงานเป็นรายสัปดาห์ และประจำเดือน ในรายงานจะต้องแสดงให้เห็นว่า มีงานเข้ามาทั้งหมดจำนวนเท่าไร เวลาเท่าไร ทำตามเงื่อนไขสัญญาได้หรือไม่ และที่สำคัญ ต้องมีการประเมินวัดผลความพึงพอใจจากทางผู้รับบริการเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นเอกสารแนบ

11. ผลกระทบและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมทำให้เกิดการตอบกลับหรือเกิดผลกระทบ ทั้ง ทางด้านที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย สำหรับกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรเป็นการส่งผลกระทบโดยตรงกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน อยู่ ดังนี้

11.1 กระทบทางด้านจิตใจ การดำเนินการดังกล่าว เปรียบเสมือนการลดทอน อำนาจ หรือการลดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่มีอยู่ ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในเสถียรภาพ ทางด้านจิตใจของตนเองอย่างรุนแรง

11.2 กระทบทางด้านขอบเขตงาน การเอาต์ซอร์ส งานในส่วนที่พนักงานเคย ปฏิบัติอยู่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของพนักงานโดยตรง เป็นการลดบทบาทหน้าที่ออกไปทำ ให้ฟังก์ชันงานเปลี่ยนแปลงไป ทางผู้จัดการโครงการ จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะ บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

11.3 กระทบทางด้านบริหารจัดการองค์กร การเอาต์ซอร์ส เป็นการว่าจ้างผู้ให้ บริการจากภายนอกเข้ามา การบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะต้องกำหนดมาตรฐาน ที่ชัดเจน ตามขอบเขตงาน การบริหารจัดการจะไม่เหมือนการบริหารจัดการ พนักงานปฏิบัติเดิม วิธีการและความเข้มข้น ต้องมีการเพิ่มขึ้น เพื่อให้เจ็ดงานออกมา เพื่อให้คุ้มค่าจ้างในการ ดำเนินการ

11.4 กระทบด้านความเสี่ยง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือ เรื่องของบุคลากร หากไม่มีความเข้าใจแล้ว อาจทำให้เกิดการสับสนไหล หรือการไม่ทำงานตามที่ได้มอบหมายไว้ เพราะการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร ไม่เข้าใจกัน ถือเป็นผลกระทบที่มีความสำคัญอย่าง มาก

12. การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องของการเรียนรู้ ที่จะทำให้สิ่งที่ต่างออกไป เพื่อให้ได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงคือ ผลจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร และจะต้องเข้าใจเสียก่อนว่า ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นผ่านการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

12.1 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับบุคคล ในช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง จะเกิดความกังวล ความไม่แน่นอน สิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกันที่สุด คือ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง บุคคลใดสามารถปรับตัวได้เร็ว ก็จะเป็นผลดีกับการดำเนินงานมากเท่านั้น และสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ ผู้จัดการที่มีความสามารถในการสังเกตความแตกต่าง ซึ่งย่อมทราบดีว่าบุคคลใดมีแรงต้านมากน้อยเท่าไร และนำแรงต้านนั้น มาหาเหตุและผลเพื่อทำความเข้าใจให้ได้

12.2 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับทีมหลังจากที่จัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับบุคคลแล้ว ผู้จัดการ จะต้องหันมามองภาพรวมของทีมงาน ว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ในการขับเคลื่อนให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจำเป็นอย่างยี่งที่ต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน หรือมีเป้าหมายเดียวกัน จึงจะถือว่า การเปลี่ยนแปลงกับทีมได้ผลและมีประสิทธิภาพ

12.3 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยน หรือสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การตั้งเป้าหมายไว้ว่า ในปีนี้ ทางบริษัท จะต้องมีส่วนแบ่งกำไรจากการขายมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ หลังจากหักต้นทุนแล้ว นั่นหมายถึงว่า ทุกฝ่ายจะต้องมีกลยุทธ์ของตนเองในการช่วยลดต้นทุน เพื่อให้ผลการขายโดยรวมออกมาได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ เป็นการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้

บทที่ 4

สรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

การนำกลยุทธ์ **Outsource** มาใช้ในองค์กร

1. เพื่อศึกษาระบบและวิเคราะห์ปัญหาจากการทำงานในรูปแบบเดิมของบริษัท และส่วนงาน
2. ปรับปรุงระบบการทำงานของบริษัทและส่วนงาน โดยกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
4. เพื่อวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการนำกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร

จากการศึกษาการนำกลยุทธ์ ใช้ Outsource มาใช้ในองค์กร โดยเริ่มจากการศึกษาระบบ การทำงานในรูปแบบเดิม ประเมินผลโดยการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การนำกลยุทธ์ ใช้ Outsource มาใช้ในองค์กร และได้ทำตารางเปรียบเทียบ เพื่อแสดงถึงขั้นตอนการทำงานในรูปแบบเดิม กับรูปแบบการทำงานโดยการนำกลยุทธ์ ใช้ Outsource มาใช้ในองค์กร หลังจากปรับปรุงโดยการนำกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร หากพิจารณาในด้านการบริหารจัดการ คือ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หากเป็นการสร้างทีมงานเอง ต้องใช้พนักงานจำนวนไม่น้อยกว่า 15 คน และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) ทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด จะใช้พนักงานเพียง 1 คน ในการบริหารจัดการงาน

ด้านคุณภาพ หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ดำเนินการเอง คุณภาพที่ออกมาจะไม่สามารถกำหนดหรือวัดมาตรฐานได้เพราะเป็นการมอบหมายงานให้กับผู้ให้บริการที่หลากหลาย และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานให้เป็นลักษณะเดียวกันได้

ด้านความเสี่ยง หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ดำเนินการเอง จะไม่สามารถกำหนดระยะเวลาในการให้บริการได้ และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะสามารถลดความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสียหายของระบบ เพราะสามารถกำหนดระยะเวลาที่เข้าให้บริการได้แน่นอน เช่น การเข้าให้บริการในเขตกรุงเทพฯ ต้องเข้าภายใน 4 ชั่วโมง และการเข้าให้บริการในเขตต่างจังหวัด ต้องเข้าภายใน 6 ชั่วโมง

ด้านต้นทุน พบว่า หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด สร้างทีมงานเองจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งการว่าจ้างพนักงานและการว่าจ้างทีมภายนอกมีค่าใช้จ่ายจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 7,194,564

บาทต่อปี หากทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วพบว่า การว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) สามารถลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้ประมาณ 1,158,204 บาทต่อปี หากวิเคราะห์ด้านการให้บริการในอนาคต อุปกรณ์ของระบบมีอายุมากขึ้น โอกาสเสียหรือความเสี่ยงที่จะเกิดก็มากตามไปด้วย หรือหากมีนโยบายการเพิ่มเติมระบบ หากบริษัทฯ สร้างทีมเองอาจต้องมีการเพิ่มเติมด้านบุคลากร จะส่งผลกระทบต่อค่าบริการ เกิดความเสี่ยงต่อต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบแล้วการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) ยังเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจ

ส่วนด้านต้นทุน ที่จะสามารถลดได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดเงื่อนไข การประมูลงาน รวมทั้ง การคัดสรร เอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ว่ามีความต้องการใช้บริการมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญ ภายใต้เงื่อนไขการบริการที่ครอบคลุม โดยไม่ต้องลงทุนเอง

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

จากการศึกษากลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรนั้น ยังมีอีกหลายส่วนที่สามารถทำให้งานบริการหรืองานที่ผู้รับผิดชอบดูแลอยู่ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ

1. การกำหนดเงื่อนไขของบุคลากรที่เข้ามาให้บริการว่าจะต้องมีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านจำนวนอย่างน้อยเท่าไร ต้องมีการระบุเกี่ยวกับประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดเงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและที่สำคัญมีความเข้าใจทุกประเด็นตรงกัน ทั้งสองฝ่าย ควรมีการระบุเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจ ประเมินด้านคุณภาพมาตรฐานการทำงานต่างๆ เป็นประจำ ควรมีการกำหนดแผนการประเมินผลงาน วัดผลเป็น KPI และมีคณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญา หลังจากทราบผลการประเมิน
3. ผู้ควบคุมบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส (Outsource) ที่เข้ามาให้บริการ จะต้องเข้าใจงานของโครงการที่ดำเนินการเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้ถูกเอาเปรียบหรือเสียเปรียบผู้ให้บริการ ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่า
4. ต้องให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่
5. การมีภาวะผู้นำของผู้ควบคุมเอาต์ซอร์ส (Outsource) ควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการได้
6. ระบบป้องกันความเสี่ยง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ การป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต้องเริ่มตั้งแต่การตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ โดยตรง การพิจารณาด้านความมั่นคงของบริษัท ผู้ให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญ ควรมีการกำหนดมาตรฐานของบริษัทที่เชิญเข้ามาประมูล รวมทั้งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปรับอย่างชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงในการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource)

ประโยชน์ที่ได้รับจากสารนิพนธ์

1. ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหา และเปรียบเทียบการทำงานในรูปแบบเดิม กับการนำกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรรูปแบบใหม่ว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไร
2. เพื่อให้ทราบถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีการพัฒนาเป็นไปอย่างมีแนวโน้มการบริหารจัดการอย่างไร
3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในมุมมองทางด้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานและผู้บริหารทราบ
4. เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ที่สนใจ กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

ชุมพล ศฤงคารศิริ. (2546). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2552). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO. กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2553). ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ
วันที่ 20 พฤษภาคม 2553, จาก <http://www.blogGang.com>

วัชรพล สุขโหด. (2552). เอาต์ซอร์ส (Outsource) ใครเก่งสิ่งไหนก็ทำสิ่งนั้น. กรุงเทพฯ :
อี.ไอ.สแควร์.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

ข้อกำหนดโครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด
และโครงการบำรุงรักษาและบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย
(CCTV & Access Control Systems)

ภาคผนวก ก

ข้อกำหนดโครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด และโครงการบำรุงรักษาและบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems)

ความเป็นมา

เนื่องด้วย บริษัท ตัวอย่าง จำกัด เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านระบบรักษาความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems) ของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางธุรกิจ อย่างต่อเนื่องและมั่นคง โดยมีการขยายสาขา รวมทั้งบริษัทฯ ในเครือเป็นการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าทั้งเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ซึ่งระบบควบคุมระบบถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือของธุรกิจ หรือธุรกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การธนาคาร ในปัจจุบัน เพราะการมีระบบรักษาความปลอดภัย ที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่ลูกค้าคำนึง ในระดับต้นๆ หรือหากเกิดเหตุการณ์ ที่ไม่คาดคิด ระบบฯ ก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งยวด ในการนำข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ มาใช้เป็นหลักฐาน ทางกฎหมาย หากระบบรักษาความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems) บกพร่องอาจทำให้บริษัทฯ สูญเสียความน่าเชื่อถือ หรือชื่อเสียงของบริษัทฯ อันประเมินค่ามิได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ ต้องปรับกลยุทธ์ การบริหารจัดการ ด้านการให้บริการ แก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับระบบด้านรักษาความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems) ให้มีความรวดเร็ว เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นเหตุให้บริษัทฯ สูญเสียผลประโยชน์ โดยหาทีมงาน ที่มีความชำนาญทางด้านระบบสื่อสาร เข้ามาให้บริการบำรุงรักษา และดูแลระบบดังกล่าว โดยแบ่งขอบเขตการทำงานออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. โครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด (DVR) ทดแทนของเดิมจำนวน 186 เครื่อง

2. โครงการบำรุงรักษาและบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย (SM1)

1. โครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด (DVR)

วัตถุประสงค์

ติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิดแบบดิจิตอล ทดแทนเครื่องเดิม ของบริษัท ตัวอย่าง จำกัด และสาขา จำนวน 186 สาขา โดยสำนักงานใหญ่ อาคารรัชดา อาคารเอ็มบีเคทาวเวอร์ และอาคารพญาไทพลาซ่า จะต้องสามารถดูภาพภายในสาขาผ่าน LAN WAN และต้องเชื่อมต่อกับระบบสัญญาณเตือนภัยของสถาบันการเงิน เมื่อมีสัญญาณจะต้องแจ้งเตือนผ่าน LAN WAN มายังสำนักงานใหญ่ได้

ความต้องการของระบบ

1. เครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด จำนวน 187 เครื่อง
2. ระบบบริหารความปลอดภัยจากส่วนกลาง (Central Monitoring System)

คุณสมบัติของอุปกรณ์การติดตั้ง

1. เครื่องบันทึกภาพแบบดิจิตอล (Digital Video Recorder) พร้อม LCD Monitor ขนาด 19 นิ้ว

- ตัวเครื่องควบคุมและบันทึกภาพ มีอุปกรณ์ประกอบในส่วนระบบ DVR มาจากโรงงานผู้ผลิต โดยสามารถต่อกล้องได้ไม่น้อยกว่า 16 กล้อง

- สามารถปรับความเร็วรวมในการบันทึกภาพ (Recording Speed) ได้สูงสุดไม่น้อยกว่า 100 ภาพต่อวินาที ในระบบ PAL

- มีความละเอียดของภาพไม่น้อยกว่า 704 x 576 Pixels 352 x 288 Pixels

- บันทึกภาพได้ไม่น้อยกว่า 110 วัน ที่จำนวนกล้อง 16 กล้อง และ ความเร็วรวมในการบันทึกภาพ 100 เฟรม/วินาที โดยใช้ Hard Disk ไม่น้อยกว่า 1000 GB

- สามารถเพิ่มความจุของ Hard Disk (Internal) ได้ไม่น้อยกว่า 4000 GB

- เครื่องบันทึกภาพมีการบีบอัดข้อมูลแบบ MPEG4, H.264 หรือ เทคโนโลยีที่เทียบเท่า หรือดีกว่าทำให้ไฟล์เล็กลง แต่ยังคงมีความชัดเจสูง

- สามารถบันทึกเฉพาะในเวลาที่มีการเคลื่อนไหว ด้วยระบบตรวจจับการเคลื่อนไหวในภาพ เพื่อลดพื้นที่ในการบันทึกภาพ และสามารถเลือกบันทึกภาพได้อย่างต่อเนื่องตามตารางการบันทึกที่ตั้งไว้หรือตามความต้องการ

- สามารถทำการตั้งค่าต่างๆ ของระบบ เช่น ตั้งตารางการบันทึก ความเร็วในการบันทึก ความละเอียดของภาพที่บันทึก โดยในแต่ละกล้องสามารถตั้งค่าได้แตกต่างกัน สามารถตั้งพื้นที่ในการตรวจจับการเคลื่อนไหวในกล้องแต่ละตัวแตกต่างกัน

- สามารถควบคุมการทำงานของระบบ และตั้งค่าต่างๆ ของตัวเครื่องจากโปรแกรมผ่านเครือข่ายได้

- การค้นหาภาพ สามารถระบุวันที่ เวลา และกล้องแต่ละตัวได้ ซึ่งผู้ใช้งานสามารถกำหนดเองได้

- สามารถป้องกันการเข้าใช้งานเครื่องบันทึกภาพดิจิตอลด้วย Password โดยกำหนดกลุ่มของผู้ใช้งานได้อย่างน้อย 3 ระดับ ซึ่งผู้บริหารระบบสามารถกำหนดสิทธิของการใช้งานได้

- สามารถควบคุมการทำงานของกล้อง ชนิด Pan/Tilt/Zoom

- สามารถทำการตรวจสอบ Log File ที่ผ่านมาในฐานข้อมูลที่เก็บไว้

- สามารถตั้งชื่อของกล้องได้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดูภาพหลายกล้องพร้อมกัน
- ผู้ใช้งานสามารถเรียกดูภาพในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้ว ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยสามารถดูภาพย้อนหลังได้ทุกกล้อง และขณะที่เล่นภาพย้อนหลัง หรือดูภาพสดพร้อมๆ กัน ระบบบันทึกภาพต้องทำการบันทึกภาพไปอย่างต่อเนื่อง
- มีโปรแกรมที่ใช้ตรวจสอบการดัดแปลงหรือแก้ไข มีช่องต่อ พอร์ต USB อย่างน้อย 1 พอร์ต
- สามารถเลือกต่อได้ทั้ง จอ ทีวี หรือ จอ VGA
- แสดงภาพสดที่ Real Time หรือ ไม่น้อยกว่า 25 Frame /วินาที/กล้อง (PAL)
- สามารถแปลงไฟล์ภาพเป็นไฟล์ภาพ AVI ได้
- สามารถรองรับการเชื่อมต่ออุปกรณ์ตรวจจับ (Sensor) ภายนอก เช่น ระบบ Alarm ได้ไม่น้อยกว่า 16 ช่องสัญญาณ
- สามารถส่งสัญญาณควบคุมอุปกรณ์ต่อพ่วงภายนอก เช่น Siren ได้ไม่น้อยกว่า 16 ช่องสัญญาณ
- สามารถบันทึกเสียงได้อย่างน้อย 4 ช่องสัญญาณ
- สามารถเตือนภัยผ่านระบบเครือข่ายได้
- สามารถเชื่อมต่อเป็นระบบเครือข่ายผ่านโครงข่ายแบบต่างๆ เช่น PSTN, ISDN, ADSL, LAN และ WAN ได้
- ระบบกล้องวงจรปิดต้องสามารถส่งสัญญาณภาพของกล้อง สัญญาณเสียงเตือนภัย เป็นภาพผ่านระบบเครือข่ายไปที่สำนักงานใหญ่ โดยที่ทางสำนักงานใหญ่ไม่จำเป็นต้องเปิดโปรแกรมดูภาพมายังสาขานั้นตลอดเวลา
- สามารถเตือนภัย พร้อมกันทั้งผ่านระบบเครือข่ายของธนาคาร หรือโทรศัพท์ ถ้าระบบใดระบบหนึ่งไม่ทำงาน อีกระบบต้องทำงานได้
- กรณีเชื่อมต่อเป็นระบบเครือข่าย สามารถเลือกควบคุมดูแลผ่านทางระบบ E-Map Function โดยกำหนดเป็นแผนผังของตำแหน่งกล้องที่มีการติดตั้งจริงได้
- สามารถเปิดเครื่องได้เองโดยอัตโนมัติ กรณีเกิดความผิดพลาดทางไฟฟ้า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรองมาตรฐาน CE เป็นอย่างน้อย
- ผลิตภัณฑ์ที่เสนอ ต้องมีประวัติติดตั้งในสถานประกอบการที่น่าเชื่อถือ อาทิ เช่น ธนาคาร สถานที่ราชการ และห้างสรรพสินค้า ขนาดใหญ่ อย่างน้อย 5 แห่ง
- เครื่องบันทึกภาพจะต้องใช้ Mouse ในการควบคุมได้
- ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ จะต้องผลิตในประเทศญี่ปุ่น หรือเกาหลี หรือกลุ่มประเทศในทวีปยุโรปหรืออเมริกา

2. ระบบบริหารความปลอดภัยจากส่วนกลาง (Central Monitoring System)

- สามารถตรวจสอบเหตุการณ์ต่างๆ ได้ โดยสามารถเลือกดูเป็นภาพปัจจุบัน การแจ้งเหตุบนแผนที่ การแจ้งเหตุเป็นข้อมูล
- สามารถเก็บบันทึกภาพนิ่งจากสาขาต่างๆ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ ตามที่ตั้งไว้ได้ (Snap Shot)
- สามารถถ่ายโอนข้อมูลภาพที่สาขามาเก็บบันทึกภาพที่ส่วนกลางได้ (Central Storage)
- สามารถดูภาพได้พร้อมกันถึง 64 กล้อง ต่อ 1 หน้าจอ
- สามารถเชื่อมต่อกับ DVR ได้มากถึง 256 เครื่อง ต่อ 1 Server
- สามารถควบคุมและตั้งค่าต่างๆ ของเครื่องบันทึกภาพที่สาขาได้
- สามารถเรียกดูภาพย้อนหลังจากเครื่องบันทึกภาพที่สาขาได้
- สามารถควบคุมทิศทางของกล้อง Pan / Tilt / Zoom
- มีฟังก์ชันในการนำข้อมูลออก (Export) หรือก๊อปปี้ (Copy) เป็นภาพนิ่ง JPEG หรือ BMP ภาพเคลื่อนไหวในรูปแบบ AVI หรือสั่งพิมพ์ออกเครื่องพรินเตอร์
- สามารถตั้งค่าและกำหนดสิทธิ์ของผู้ใช้งานได้อิสระจากกัน โดยไม่กำหนดจำนวนผู้ใช้งาน
- สามารถสรุปรายงานเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น Video Loss, Sensor , Motion Detect โดยสามารถนำข้อมูลออก (export) เป็นไฟล์หรือสั่งพิมพ์ออกเครื่องพรินเตอร์ได้

ขอบเขตของงาน

- ผู้รับจ้างจะต้องติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด ที่สาขาของบริษัทฯ 187 สาขา และระบบบริหารความปลอดภัยจากส่วนกลาง (Central Monitoring System) ที่สำนักงานใหญ่ อาคารรัชดา อาคารเอ็มบีเคทาวเวอร์ และอาคารพญาไทพลาซ่า ให้เรียบร้อยภายใน 90 วัน นับจากวันที่ได้รับเอกสารยืนยันจากบริษัทฯ
- ผู้รับจ้างจะต้องทดสอบระบบต่างๆ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่บริษัทฯ ทั้งนี้ต้องมีการอบรมการใช้งานเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิดอย่างน้อย 1 ครั้ง/สาขา/ปี และอบรมการใช้งานระบบบริหารความปลอดภัย จากส่วนกลาง (Central Monitoring System) ที่สำนักงานใหญ่ อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
- ผู้รับจ้างจะต้องมอบคู่มือการใช้งานและบำรุงรักษาเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิดเป็นภาษาไทยให้กับทางเจ้าหน้าที่สาขารวมถึงเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง และต้องมอบคู่มือการใช้งานระบบบริหารความปลอดภัยจากส่วนกลางฉบับภาษาไทยให้กับเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง

การส่งมอบและบทปรับ

กรณีผู้รับจ้างไม่สามารถติดตั้งและส่งมอบตามสัญญาได้ โดยไม่มีเหตุสุดวิสัย ธนาคารจะปรับ วันละ 5 % ของค่าเช่าต่อสาขาต่อเดือน หรือ วันละ 1 % ของราคาอุปกรณ์ต่อสาขาตามสัญญา และถ้าธนาคารพิจารณาว่า การติดตั้งล่าช้ามากอาจทำให้บริษัท เสียหาย บริษัท มีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ โดยผู้รับสัญญาจะต้องจ่ายค่าเช่าหรือค่าอุปกรณ์ที่เกินกว่าจากเดิมที่ธนาคารทำสัญญากับผู้รับสัญญารายใหม่

มาตรฐานการให้บริการ

1. ผู้รับจ้างจะต้องเข้าดำเนินการภายในระยะเวลาดังนี้

1.1 กรุงเทพฯและปริมณฑลภายใน 4 ชั่วโมง และต่างจังหวัดภายใน 6 ชั่วโมง
ภายหลังจากที่ได้รับการแจ้งเหตุ

1.2 ในกรณีที่เข้าซ่อมแซม และพบปัญหาว่าไม่สามารถซ่อมแซมได้ จะต้องนำอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียง มาให้ใช้ทดแทนภายในระยะเวลา 12 ชั่วโมง

2. กรณีไม่ดำเนินการตามสัญญาได้ในข้อที่ 1 จะถูกปรับวันละ 1 % ของราคาอุปกรณ์ตามสัญญาทั้งหมดต่อครั้งต่อสาขา และบริษัท มีสิทธิยกเลิกสัญญาได้ในกรณีที่พิจารณาว่า ผู้รับสัญญา ไม่มีความสามารถให้บริการแก่บริษัท ได้

3. ผู้รับจ้างต้องรับประกันคุณภาพการใช้งาน เป็นระยะเวลา 3 ปี รวมค่าอะไหล่ ค่าแรง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งปวง ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม และนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการได้ตรวจรับไว้เรียบร้อยแล้วต้องส่งเจ้าหน้าที่มาทำการตรวจเช็คระบบทั้งหมดพร้อมทำรายงานตรวจเช็คทุก ๆ 3 เดือน รวมปีละ 4 ครั้ง

4. ผู้รับจ้างต้องรับประกันว่า เครื่องบันทึกภาพจะต้องสามารถบันทึกภาพได้ไม่น้อยกว่า 110 วัน หากพบว่าไม่สามารถบันทึกภาพได้ตามกำหนด จะต้องเข้าดำเนินการแก้ไขภายในเวลาที่กำหนดในข้อที่ 1 โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

5. ผู้รับจ้างจะต้องดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบกล้องวงจรปิดของสาขาบริษัท ที่ติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิดทั้งระบบ อันได้แก่ กล้องวงจรปิด หม้อแปลง สายสัญญาณ สายไฟฟ้า และอุปกรณ์ประกอบอื่นๆ โดยจะต้องทำการตรวจเช็ค พร้อมทำรายงานตรวจเช็คตามข้อที่ 3 หากระบบใดๆไม่สามารถใช้งานได้ จะต้องเข้าดำเนินการซ่อมแซมตามระยะเวลาที่กำหนดในข้อที่ 1 กรณีที่มีอุปกรณ์ระบบกล้องวงจรปิดเสียหาย ซึ่งจำเป็นต้องเปลี่ยน ผู้รับจ้างจะต้องจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่าหรือดีกว่าของเดิม (ตามเอกสารแนบ) โดยเสนอราคาให้กับบริษัท ทราบก่อน ทั้งนี้บริษัทมีสิทธิในการจัดหาอุปกรณ์จากที่อื่นให้ผู้รับจ้างนำไปติดตั้งแทนอุปกรณ์ที่เสียได้ โดยผู้รับจ้างจะไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ กับบริษัท ทั้งสิ้น หรือหากอุปกรณ์ที่เสียอยู่ในระยะเวลาการรับประกันของผู้ให้บริการรายอื่น ธนาคารมีสิทธิพิจารณาให้ผู้ให้บริการรายอื่นเข้าดำเนินการเปลี่ยนอุปกรณ์ที่เสียได้

2. โครงการงานบำรุงรักษาและบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย (SM1) วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการให้มีความรวดเร็ว มีความต่อเนื่องทางด้านระบบรักษาความปลอดภัย ให้กับบริษัทฯ
2. เพื่อเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่าย ด้านการบริการให้กับบริษัทฯ
3. เพื่อเป็นประโยชน์ด้านความปลอดภัย อันนำมาสู่ การเพิ่มความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยกับธุรกิจ ให้กับบริษัทฯ
4. เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากร ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เปิดโอกาส ให้ผู้ที่มีความชำนาญ เข้านำเสนองาน เพิ่มทางเลือกให้กับบริษัทฯ

ขอบเขตสถานที่ ที่ให้บริการ และขอบเขตการให้บริการ

1. ขอบเขตสถานที่ ที่ให้บริการเกี่ยวกับระบบด้านรักษาความปลอดภัย

1.1 สำนักงาน บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 1. บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 2. บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 3. กทมฯ ที่เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ (HUB) จำนวน 8 สาขา ดังต่อไปนี้

อาคารกลาสเฮ้าส์อโศก อาคารกลาสเฮ้าส์รัชดา อาคารต้นสนทาวเวอร์ อาคารเอ็มบีเคทาวเวอร์ อาคารวงค์สว่างสว่าง อาคารพญาไทพลาซ่า อาคารชนชาติพระราม 7 อาคารอินเด็กซ์บางนา

1.2 สำนักงาน บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 1. บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 2. บริษัท ตัวอย่าง จำกัด 3. สาขา HUB ต่างจังหวัด ที่เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ (HUB) จำนวน 16 สาขา ดังต่อไปนี้

เชียงใหม่ พิษณุโลก นครสวรรค์ อุรุษยา สระบุรี โคราซ ขอนแก่น อุดรธานี อุบลราชธานี พัทยาเหนือ ระยอง นครปฐม สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ภูเก็ต และหาดใหญ่

1.3 สำนักงาน สาขาย่อย ของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด

สาขาที่เปิด ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2552 จำนวน 242 สาขา และที่กำลังจะเปิดสาขา ในปี พ.ศ. 2552 ประมาณการที่ 14 สาขา

ขอบเขตของการให้บริการ

โครงการระบบด้านรักษาความปลอดภัย (CCTV & Access Control Systems) เป็น การบริการเกี่ยวกับการดูแลปรับปรุงแก้ไขปัญหา ด้านระบบฯ ให้กับ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด HUB ภาครต่าง ๆ สาขาต่างจังหวัด ที่ได้ติดตั้งเรียบร้อยแล้วรวมทั้งสาขาที่เปิดใหม่ ตั้งแต่การรับเรื่องขอใช้บริการจาก User บันทึกการแจ้งงาน วางแผนการให้บริการ ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เก็บข้อมูลวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขความคุมการแก้ไขปัญหของระบบให้

ใช้งานได้ รวมทั้งแจ้งผลการดำเนินงานแล้วเสร็จให้ทาง User และส่วนควบคุมระบบทราบ การดูแลระบบด้านรักษาความปลอดภัย แบ่งได้เป็น สองส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. การดูแลระบบที่เกี่ยวข้องกับเครื่องบันทึกภาพอัตโนมัติ (DVR) สายสัญญาณ และอุปกรณ์กล้องจับภาพ
2. ระบบเครือข่ายของสัญญาณและวงจรที่เชื่อมต่อ (Link) กับเครื่องบันทึกภาพอัตโนมัติ (DVR)

ให้บริการควบคุมดูแลระบบฯ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทในกลุ่มธนาคาร สาขาย่อย ตามภาคต่างๆ ระบบหลักที่ต้องให้บริการ คือ ระบบสายภายใน ระบบเครื่องบันทึกภาพ (DVR) และสายสัญญาณและวงจรที่เชื่อมต่อมายังเครื่องบันทึกภาพ (DVR) โครงการดังกล่าว

ขอบเขตงานหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ (Job Description)

1. การรับเรื่องขอใช้บริการ/ประสานงาน

1.1 ผู้รับจ้าง ต้องเข้ามาปฏิบัติงานประจำที่สำนักงานพญาไทพลาซ่า เสมือนเป็นพนักงานบริษัท ตัวอย่างฯ เข้าปฏิบัติงาน ตั้งแต่เวลา 08:30 น. - 18:00 น. พร้อมทั้งต้องจัดเตรียมอุปกรณ์สำนักงาน ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเอง

1.2 ผู้รับจ้าง ต้องสามารถรับเรื่องขอใช้บริการจากทางส่วนควบคุมระบบ บริษัท ตัวอย่างฯ พร้อมบันทึกข้อมูล ในรูปแบบดิจิทัลไฟล์ (Digital File) ต้องสามารถระบุลงรายละเอียดการแจ้งได้เช่น ชื่อ - นามสกุล ส่วนงาน อาคาร สาขา เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ อาคารและสำนักงานไปยังทีมงานผ่านระบบ Internet

1.3 ผู้รับจ้าง หลังจากรับเรื่อง ต้องประสานงานหารือกับทีมงานเพื่อหาวิธีการแก้ไขในทันทีที่รับเรื่อง

1.4 ผู้รับจ้าง ต้องสามารถวิเคราะห์ (Analysis) ปัญหาการแจ้งขอใช้บริการ และประสานงานไปยังทีมงาน กรณีเกิดเหตุขัดข้องที่สาขา พร้อมทั้ง Confirm เวลาเข้าดำเนินงานภายใน 1 ชั่วโมง และทางผู้ให้บริการใช้ประจำสำนักงานพญาไทพลาซ่า ที่ส่วนโทรคมนาคม เป็นผู้แจ้งขอเข้าพื้นที่

1.5 ผู้รับจ้าง ต้องเข้าดำเนินการหลังจาก Confirm เวลาเข้า ดังนี้ กรุงเทพฯ/ปริมณฑลภายใน 2 ชั่วโมง ต่างจังหวัด ภายใน 6 ชั่วโมง (ต่อเนื่องกับการให้บริการ ในหัวข้อที่ 1.2 ขอบเขตงานหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ให้บริการสาขาต่างๆ) ผู้รับจ้าง ต้องประสานงานกลับมายังผู้รับบริการ (User) และส่วนโทรคมนาคม ทาง Internet / E-mail หรือโทรศัพท์ ให้ทราบถึงผลการแก้ไข ภายใน 2 ชั่วโมง ภายหลังจากการแก้ไข

2. การบันทึกการให้บริการ (Data Recorder)

2.1 ผู้รับจ้าง ประจำที่อาคารพญาไท ต้องทำการบันทึกข้อมูล วิธีแนวทางการแก้ไขจนแล้วเสร็จเพื่อเป็นประวัติลงในระบบ และสามารถเรียกดูย้อนหลังได้ ไม่น้อยกว่า 20 สาขา พร้อมสรุปผลให้บริษัท ตัวอย่างฯ ทราบผลการดำเนินงาน เป็นประจำทุกสัปดาห์

2.2 รายละเอียดการบันทึก ได้แก่ วัน/เดือน/ปี/เวลา ที่รับเรื่อง อาการที่ขัดข้อง/เบอร์ ผู้แจ้ง/ผู้รับเรื่อง สาเหตุจากการวิเคราะห์ วิธีการแก้ไข การแจ้งกลับส่วนที่เกี่ยวข้อง บันทึกผลระบุเวลา (ต่อเนื่องกับการให้บริการ ในหัวข้อระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หัวข้อย่อยที่ 3.2)

3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะของ Website (Application)

ผู้รับจ้าง ต้องพัฒนาระบบฯ ในการให้บริการ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การให้บริการ Password และ การเปลี่ยน Password แก่ผู้ใช้บริการ

3.2 ระบบต้องสามารถเขียนใบแจ้งซ่อมและเรียกดูข้อมูลสถานะการแจ้งซ่อมความคืบหน้าจนแล้วเสร็จได้

3.3 ระบบต้องสามารถอนุมัติ ยกเลิกหรือแก้ไข การอนุมัติ กรณีเกิดการผิดพลาดได้

3.4 ระบบต้องสามารถดูข้อมูล Price List Spare Part และประวัติการซ่อมได้

3.5 ระบบต้องสามารถดูข้อมูล ค่าใช้จ่ายการแจ้งซ่อม ของแต่ละสาขาและตามประเภทของงานได้

3.6 ระบบต้องสามารถดูและดาวน์โหลด รายงานประจำเดือนได้

3.7 ระบบ Sever จะติดตั้งอยู่ที่ สำนักงานผู้ให้บริการ

3.8 ระบบดังกล่าว ข้อมูลต้องไม่เผยแพร่ ออกสู่ สาธารณะ โดยเฉพาะข้อมูล ที่เกี่ยวกับ ธนชาติ เว้นแต่ได้รับอนุญาต จากทางบริษัท ตัวอย่างฯ อย่างเป็นทางการ

3.9 ระบบดังกล่าว หลังจากหมดระยะสัญญาบริการ จะตกเป็นกรรมสิทธิ์ ของ ธนชาติ

3.10 จากรายละเอียดการพัฒนาระบบฯถือเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา ที่ทางผู้รับจ้าง ต้องเป็นผู้ดำเนินการให้แล้วเสร็จพร้อมใช้งานได้ภายใน 3 เดือน หลังจากได้รับการอนุมัติสัญญา ดำเนินการ

4. การทำรายงาน (Report)

4.1 ผู้รับจ้าง ต้องพัฒนาระบบฯ ให้สามารถออกรายงานเป็นเอกสารได้

4.2 ผู้รับจ้าง ต้องสามารถนำข้อมูลการให้บริการจัดทำเป็นรายงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้รับจ้างต้องสามารถแยกรายงานการบริการออกเป็นเป็นด้าน Hardware และ Software อย่างชัดเจน พร้อมกับแยกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตามภูมิภาคต่าง ๆ ได้ ขอบเขตงานหน้าที่

ของเจ้าหน้าที่ให้บริการสาขาต่างๆ และรายละเอียดงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ กรณีการ Add Move Change

คำจำกัดความของ คำที่ใช้ในโครงการ (เพื่อใช้กำหนดเงื่อนไขของโครงการให้เข้าใจตรงกันเท่านั้น)

การ Add (เพิ่ม) กรณีนี้ หมายถึงการนำเครื่องหรืออุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ มาติดตั้งเพิ่มเติม จนกว่าระบบฯ สามารถทำงานได้ตามปกติ เช่น การนำกล้องวงจรปิด มาติดตั้งเพิ่ม ในตำแหน่งใหม่ ให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ

การ Move (ย้าย) กรณีนี้ หมายถึง การนำเครื่องหรืออุปกรณ์ ที่ติดตั้งอยู่ในตำแหน่งหนึ่ง ย้ายไปอีกตำแหน่งหนึ่ง มีระยะตั้งแต่ 1 – 3 เมตร หากมากกว่าระยะ 5 เมตร จะถือว่าเป็นการติดตั้งใหม่

การ Change (เปลี่ยน) กรณีนี้ หมายถึง การนำเครื่อง หรืออุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ มาติดตั้งทดแทนของเดิม จะเป็นการนำอุปกรณ์ของใหม่ หรือของเก่าจากที่อื่นมาติดตั้งก็ได้ เช่น กาน้ำกล้องวงจรปิด จากสาขานครปฐม มาติดตั้งทดแทน ที่สาขาราชบุรี เป็นต้น

การ Repair (ซ่อมแซม) กรณีนี้ หมายถึง การเข้าดำเนินการตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ที่ทำงานขัดข้อง และทำการแก้ไข จนระบบสามารถใช้งานได้ปกติ

การ Report (รายงาน) กรณีนี้ หมายถึง การดำเนินการ นำข้อมูลที่ได้รับฟังหรือที่ได้รับเป็นเอกสาร มาสรุปเป็นเนื้อหา ที่สามารถเข้าใจทำเป็นเอกสารรายงานได้ ทั้งแบบมีรูปภาพ และแบบไม่มีรูปภาพ

การ Adjust (การปรับ เปลี่ยนแปลง) กรณีนี้ หมายถึงการปรับ โยกย้าย อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบ เปลี่ยนแปลงทางกายภาพ แล้วได้ตรงตามวัตถุประสงค์เดิม หรือได้ประโยชน์เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม

การ Add (เพิ่ม) ทำการ Move (ย้าย) การ Change (เปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ติดตั้ง) การ Repair (ซ่อมแซม) การ Adjust (การปรับ เปลี่ยนแปลง) ระบบด้านรักษาความปลอดภัย ต้องดำเนินการดังนี้

1. ผู้รับจ้าง ต้องตรวจสอบวิเคราะห์ และจัดเตรียมข้อมูลทางด้านเทคนิค สถานที่ รวมทั้ง อุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับการทำงาน ทุกครั้งไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น
2. ผู้รับจ้าง ต้องแจ้งประสานงานกับทางส่วนควบคุมระบบ หลังจากที่ได้รับเรื่อง และต้องเข้าดำเนินการหลังจาก Confirm เวลาเข้าดังนี้ กรุงเทพฯ/ปริมณฑล ภายใน 2 ชั่วโมง ต่างจังหวัด ภายใน 8 ชั่วโมง
3. ผู้รับจ้าง ต้องทำทะเบียนประวัติ เก็บข้อมูล ทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบ หรือพื้นที่ มีการปรับปรุงและส่งผลกระทบต่อการใช้งานของระบบ เช่น การโยกย้ายตำแหน่ง

การติดตั้ง จากจุดด้านหลังสำนักงาน มายังด้านหน้าสำนักงาน ทางผู้ให้บริการจะต้องปรับปรุงข้อมูลทุกครั้ง ให้จัดทำข้อมูลทะเบียนแผนผัง Diagram และเก็บข้อมูลไว้ที่สาขาทุกครั้ง

4. ก่อนดำเนินการ หากมีการบริการติดตั้ง โยกย้ายสถานที่หรือตำแหน่งติดตั้ง ทางผู้รับจ้าง ต้องเป็นตรวจสอบระบบทั้งหมดก่อน เพื่อดูตรวจเช็ค ว่า ระบบปัจจุบัน ทำงานได้ตามปกติหรือไม่ และจะต้องเป็นผู้แจ้งให้พนักงานทราบว่า จะเข้ามาดำเนินการอะไร อย่างไร และหากคู่สายสัญญาณ จากทางอาคารหรือห้างสรรพสินค้า เกิดการเสียหาย ทางผู้ให้บริการ ต้องรับหน้าที่ในการประสานงานการแก้ไขหน้างานจนระบบฯ สามารถทำงานได้ตามปกติ พร้อมทั้งรายงานผล

5. ผู้รับจ้าง ต้องนำเอกสารการแจ้งงาน และเอกสารประเมินความพึงพอใจ ให้พนักงานสามารถประเมินได้

6. ก่อนเข้าดำเนินการทุกกรณีต้องได้รับอนุญาต ดำเนินการจากทางส่วนโทรคมนาคม ทุกครั้ง

7. การ Add ผู้ให้บริการ ต้องสามารถนำเครื่องหรืออุปกรณ์ มาติดตั้งเพิ่มเติม จากเดิม จนระบบสามารถใช้งานได้

8. การ Move ผู้รับจ้าง ต้องสามารถทำการโยกย้ายเครื่องหรืออุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ติดตั้งอยู่จุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งได้ในระยะ 1 – 3 เมตร และต้องเข้าดำเนินการกรุงเทพ และปริมณฑลภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง ต่างจังหวัดภายในระยะเวลา 48 ชั่วโมง โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมไม่ว่ากรณีใดๆ

9. การ Change ผู้รับจ้าง ต้องสามารถเข้าดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเครื่องหรืออุปกรณ์ที่ใช้งานได้ทดแทนอุปกรณ์เดิมที่ติดตั้งหรือเกิดการขัดข้อง ให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมไม่ว่ากรณีใดๆ

10. การ Repair ผู้รับจ้าง ต้องสามารถเข้าดำเนินการตรวจสอบระบบทั้งหมดก่อน จนพบปัญหาพร้อมทั้งปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องหรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ และหากต้องนำเครื่องหรืออุปกรณ์ มาปรับปรุงซ่อมแซม ทางผู้ให้บริการต้องเตรียมอุปกรณ์ทดแทนให้ระบบสามารถทำงานได้ตามปกติเป็นการชั่วคราว โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมไม่ว่ากรณีใดๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด

11. การ Report ผู้รับจ้าง ต้องสามารถเก็บข้อมูล ไม่ว่าจะจากการรับฟังหรือทางเอกสาร ปรับปรุงสรุปออกมาเป็นเอกสาร ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย

12. การ Adjust ผู้รับจ้าง ต้องสามารถเข้าดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โยกย้ายอุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบได้ตามวัตถุประสงค์ หรือได้ประโยชน์เพิ่มมากขึ้นจากเดิม และต้องเข้าดำเนินการในเขตกรุงเทพและปริมณฑลภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง ต่างจังหวัดภายในระยะเวลา 48 ชั่วโมง โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมไม่ว่ากรณีใดๆ

13. การโอนถ่าย ดึงข้อมูล ผู้ให้บริการ ต้องสามารถดึงข้อมูล การบันทึกจากเครื่อง หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบใส่ CD หรือ External Hard Disk พร้อมทั้งนำส่งทางส่วนควบคุมระบบ ได้ตามความต้องการ พร้อมทั้งนำส่งทางส่วนควบคุมระบบและต้องเข้าดำเนินการ กรุงเทพฯและปริมณฑลภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง ต่างจังหวัดภายในระยะเวลา 48 ชั่วโมง โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมไม่ว่ากรณีใดๆ

ขอบเขตงานทางด้านเทคนิคที่ทางผู้รับจ้าง ต้องดำเนินการ

1. ด้านการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

กำหนดเข้าตรวจสอบและบำรุงรักษาระหว่างเวลาทำงานปกติ 3 เดือนต่อครั้ง รวม 4 ครั้งต่อปี โดยจัดทำ Check List และจัดส่งให้ผู้รับบริการพร้อมกับรายงานการปฏิบัติงาน ประจำเดือน โดยมีรายละเอียดงานดังนี้

ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV)

1.1 ตรวจสอบเครื่องบันทึกภาพ (DVR)

การตั้งค่าต่างๆ

ตรวจสอบการบันทึกภาพ

ตรวจสอบการดูภาพย้อนหลัง

ตรวจสอบการเชื่อมต่อกับกล้อง การเข้าหัว BNC ดีหรือไม่

ตรวจสอบอุณหภูมิการทำงานของเครื่องให้อยู่ในช่วง 20- 40 องศาเซลเซียส

ตรวจสอบความชื้นภายในเครื่องและปัจจัยภายนอกไม่ให้เกิดละอองน้ำ

ตรวจสอบบอร์ดที่เสียบแต่ละ Slot ต่างๆ ว่าแน่นหรือไม่

ตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ เช่น Hard disk, CD-ROM, Mouse ของเครื่องให้อยู่

ในสภาพใช้งานได้ดี

ทำความสะอาดภายในโดยการกำจัดฝุ่น ทำความสะอาดภายนอกด้วยน้ำยา

เช็ดคราบ

1.2 ตรวจสอบกล้อง

ตรวจสอบอุณหภูมิการทำงานของเครื่องให้อยู่ในช่วง 20 – 40 องศา

เซลเซียส

ตรวจสอบความชื้น ไม่ให้เกิดละอองน้ำ

ตรวจสอบความคมชัด และ ทิศทางการมองตามมาตรฐาน

ตรวจสอบระดับไฟเลี้ยงกล้องให้ได้ตามมาตรฐานของกล้อง

ทำความสะอาดกล้องและเลนส์ โดยใช้ น้ำยาทำความสะอาดเลนส์กล้อง

โดยเฉพาะทำความสะอาดขั้วต่อกล้อง และ Housing (ถ้ามี)

1.3 ตรวจสอบมอนิเตอร์

ตรวจสอบเช็คอุณหภูมิการทำงานของเครื่องให้อยู่ในช่วง 20 – 40 องศาเซลเซียส

ตรวจสอบเช็คความชื้น ไม่ให้เกิดละอองน้ำ

ตรวจสอบเช็คระดับแสง ความสว่าง สี ของหน้าจอมอนิเตอร์ ตามความต้องการของผู้ใช้

ทำความสะอาดภายในโดยการกำจัดฝุ่น ทำความสะอาดภายนอกด้วยน้ำยาเช็ดคราบ

1.4 ตรวจสอบเช็คสภาพของสายสัญญาณ สายไฟต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้

1.5 ตรวจสอบเช็คการ On Line ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV)

1.6 ทำความสะอาดอุปกรณ์ประกอบอื่น ๆ

ระบบ Access Control

1. ตรวจสอบเช็คชุดควบคุม ระบบ Access Control

ตรวจสอบเช็คทำความสะอาดภายในตู้ Control

ตรวจสอบเช็คชุด Power Supply

ตรวจสอบเช็คระดับไฟของ Battery Back Up

ตรวจสอบเช็คสายไฟและสายสัญญาณต่างๆ

2. ตรวจสอบเช็ค Reader Magnetic Lock และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

ตรวจสอบเช็คตัว Reader ให้สามารถอ่านค่าบัตรได้ถูกต้อง

ตรวจสอบเช็คตัว Magnetic Lock ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถใช้งานได้

3. ตรวจสอบเช็ค Database และการส่งข้อมูล

ตรวจสอบเช็ค Database ตลอดจนเครื่อง Server และโปรแกรมระบบ Access Control

ตรวจสอบเช็คการรับ - ส่งข้อมูลระหว่าง Board Control กับเครื่อง Server ให้มีความถูกต้อง

4. ตรวจสอบเช็คโปรแกรมการตั้งข้อมูล

ตรวจสอบเช็คการตั้งค่าให้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้

ตรวจสอบเช็คข้อมูลให้มีความถูกต้อง

5. การ Back Up Data Base

ทำการ Back Up Data Base ทุกครั้งที่เข้าดำเนินการ

ทำการปรับปรุงแก้ไขค่าต่างๆ ตามที่ทาง User ต้องการ

6. ตรวจสอบเช็คการ Online ระบบ Access Control

7. การบริการเป็นแบบรวมค่าแรง ค่าเดินทางและค่าที่พัก ไม่รวมค่า Spare Parts โดยเสนอราคา Spare Parts เป็น Price List แนบ

8. การให้บริการตรวจเช็คระบบ และอุปกรณ์หากพบข้อบกพร่อง หรือเกิดความเสียหาย ต้องดำเนินการแก้ไขในทันที พร้อมทั้งทำรายงานประกอบการสรุปรายงานผลทุกครั้ง

9. การเข้า Preventive Maintenance ทุกครั้ง ทางผู้ให้บริการต้องทำเครื่องหมายสัญลักษณ์ หรือ Label ติดที่ตัวอุปกรณ์ของระบบพร้อมทั้งลงในแบบให้ชัดเจน

2. ด้านการแก้ไขเหตุขัดข้อง (Corrective Maintenance)

2.1 กรณีระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และ ระบบ Access Control ไม่สามารถใช้งานได้ทั้งระบบ ผู้รับจ้างต้องดำเนินการแก้ไขภายในระยะเวลาดังนี้ สำหรับกรุงเทพ และปริมณฑล ภายใน 2 ชั่วโมง หลังจากได้รับแจ้ง สำหรับต่างจังหวัด ภายใน 6 ชั่วโมง นับจากได้ Confirm เข้าดำเนินการ

2.2 ให้บริการแก้ไขเหตุขัดข้องโดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง/วัน รวมแล้วไม่เกิน 300 ครั้ง ต่อครั้งโดยสามารถโอนเปลี่ยนสาขาได้ ผู้ให้บริการจะต้อง ให้บริการดูแลทุก Product ทุกยี่ห้อ หากพบข้อบกพร่อง จะต้องนำอุปกรณ์สำรอง และนำ Product ที่ชำรุดเสียหายจัดส่งให้ทางเจ้าของ Product และหลังจากซ่อมเสร็จ จะต้องนำอุปกรณ์ จากเจ้าของ Product ไปติดตั้งให้ระบบ สามารถทำงานได้ตามปกติ

2.3 การบริการเป็นแบบรวมค่าแรง ค่าเดินทางและค่าที่พัก ไม่รวมค่า Spare Parts โดยเสนอราคา Spare Parts เป็น Price List แนบ

2.4 สามารถเรียกใช้บริการได้ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง โดยจะต้องมีบุคคลพร้อมเลขหมายโทรศัพท์ ที่สามารถติดต่อได้ตลอดเวลา (มี Call Center)

2.5 กรณีเครื่องบันทึกภาพ (DVR : Digital Video Recorder) ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และ ชุดควบคุมระบบ Access Control เกิดการชำรุดไม่สามารถใช้งานได้ ต้องนำกลับมาซ่อมแซม ทางผู้ให้บริการ จะต้องมียุโรปกรณ์สำรองติดตั้งใช้งานก่อน โดยเครื่องบันทึกภาพจะต้องบันทึกภาพได้อย่างน้อย 30 วัน ส่วน ชุดควบคุมระบบ Access Control จะต้องควบคุมการเข้าออกและบันทึกเวลา เข้า – ออก ของพนักงาน ได้เท่ากับของเดิม ซึ่งหลังจากซ่อมแซมเรียบร้อยแล้วจะต้องนำอุปกรณ์ต่างๆ กลับมาติดตั้งใช้งานตามเดิมทั้งนี้ผู้ให้บริการจะต้องถ่ายโอนข้อมูลภาพที่บันทึกทั้งหมด ในเครื่องบันทึกภาพสำรองลงแผ่นซีดีรอมมอบให้กับผู้รับบริการ

2.6 ผู้รับจ้าง จะต้องมียุโรปกรณ์สำรอง จำนวนร้อยละ 5 ของจำนวนอุปกรณ์ในสัญญา งานบำรุงรักษาฯ

คุณลักษณะของอุปกรณ์ ระบบฯ ที่ใช้ในการติดตั้งสำรองระหว่างปรับปรุง แก้ไข (CCTV/ACC)

ระบบ CCTV Systems

1. ระบบฯ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ตรวจสอบภาพเคลื่อนไหวต่างๆ ตามบริเวณที่กำหนด พร้อมบันทึกภาพเหตุการณ์ต่างๆ ไว้ด้วยเครื่องบันทึกภาพ Digital Video Recorder Management System (DVRMS)

2. กล้องวงจรปิดแบบ Fixed ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- Scanning System : PAL/NTSC
- Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว

1. Picture Element : 752H*582V หรือดีกว่า Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 480 TVL

2. Lens Variable – Focal : Focal Length 8 – 25 mm. หรือดีกว่า และเป็นแบบ Auto Iris

- 3. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 1 Lux
- 4. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)
- 5. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 50 dB

3. กล้องวงจรปิดแบบ Dome ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

Dome ภายในอาคาร

- Scanning System : PAL/NTSC
- Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว

6. Picture Element : 752H*582V หรือดีกว่า Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 550 TVL

- 7. Lens : Fixed Lens 3 – 3.6 mm. แบบ Auto Iris
- 8. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 0.3 Lux
- 9. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)
- 10. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 48 dB
- 11. ต้องมีระบบ Back Light Compensation และ Automatic White Balance
- 12. Synchronizing System : Internal หรือ Line Lock
- 13. Power Supply : 12VDC หรือ 24VAC หรือ 220VAC

Dome Water Proof (กันน้ำ)

- Scanning System : PAL/NTSC

- Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว

14. Picture Element : 768H*494V(NTSC) 752H*582V(PAL) หรือดีกว่า

Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 540 TVL

15. Lens : Fixed Lens 3 – 3.6 mm. แบบ Auto Iris

16. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 0.3 Lux

17. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)

18. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 48 dB

19. ต้องมีระบบ Back Light Compensation และ Automatic White Balance

20. Synchronizing System : Internal หรือ Linc Lock

21. Power Supply : 12VDC หรือ 24VAC หรือ 220VAC Server สำหรับ

Digital Video Recorder Management System (DVRMS) จำนวน 1 System สำหรับ 16

Channel ต้องมีคุณสมบัติทางเทคนิคอย่างน้อย ดังนี้

ส่วนประกอบ Hardware

22. Video Input

23. Real Time Video : 25 Frame/Sec/Channel

24. Video Compression : Hardware Compression MPEG หรือ JPEG หรือ

ดีกว่า

Server Base

25. CPU Intel Processor Core 2 Dual หรือมากกว่า

26. ECC SDDRAM 1 GB หรือมากกว่า

27. Hot Swappable SATA Hard Disk 3 Bay หรือมากกว่า

28. Gigabit Ethernet Port 100/1000 หรือมากกว่า

29. AGP/4 * 64 MB DDR Display Memory หรือมากกว่า

30. Interface : USB port , Parallel Port และ ATA Port

31. CD-RW Drive : Write ไม่ต่ำกว่า 52X, RW ไม่ต่ำกว่า 24X, Read

ไม่ต่ำกว่า 52X

32. Redundant Power and Cooling Supply 600W หรือมากกว่า

Hard Disk Storage

33. ATA Hard Disk

34. SATA 7200 หรือมากกว่า

35. Hard Disk Capacity ต้องสามารถเพิ่มได้ถึง 4 TB

36. มีจำนวน Hard Disk Capacity รวมไม่น้อยกว่า 1TB

37. Power Supply : 220VAC 50Hz

38. General Feature Operation System : Microsoft Window XP/NT/2000

Monitor จอภาพ

39. ขนาด Monitor : ไม่น้อยกว่า 17 นิ้ว LCD เท่านั้น

40. Resolution : 280 * 1024 หรือดีกว่า

ระบบ Access Control Systems

ระบบฯ โดยรวมต้องสามารถรองรับการทำงานทดแทนของเดิมได้ สามารถรองรับการทำงานได้ ไม่น้อยกว่า 2,500 User

1. Board Control Access Control ต้องสามารถควบคุมอุปกรณ์ ของระบบฯ เช่น Reader Sensor, Magnetic Lock, Switch Bottom (Exit), Buzzer, Break Glass ให้สามารถใช้งานได้

2. Reader Sensor ต้องสามารถรองรับการใช้งานกับบัตรทุก Flax Code ต้องสามารถรองรับกับอุปกรณ์ Board ได้

3. Magnetic Lock ต้องมีขนาด ไม่น้อยกว่า 300 lbs ทั้งแบบที่ติดตั้งกับประตูไม้ และประตูกระจก

4. Switch Bottom ขนาด 72x72x28 mm. (มาตรฐาน IP 44)

5. Buzzer ต้องสามารถทำงานเข้ากับระบบได้

6. Break Glass ต้องสามารถทำงานเข้ากับระบบได้ และสามารถเปลี่ยนกระจกได้

7. Software จะต้องมีความสามารถในการดึงข้อมูล บันทึกเวลา เข้า – ออก เป็นลักษณะ Text File ได้ อุปกรณ์กล้องวงจรปิด (CCTV) Access Control หลังจากได้ทำการสำรองอุปกรณ์ และนำอุปกรณ์จริงมาติดตั้งอุปกรณ์กล้องทุกตัวต้องติดยี่ห้อให้ชัดเจน เป็นแบบสกรีนยี่ห้อ/รุ่น ติดตัวอุปกรณ์เท่านั้น และไม่มีค่าขนส่ง คุณสมบัติของอุปกรณ์ ในระบบที่ต้องใช้ (ในราคา Price List) ต้องเป็นไปตามหัวข้อที่ 10

8. ผู้ให้บริการจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมอุปกรณ์ที่เสีย ตลอดจนค่าขนส่ง ภาษีอากร ภาษีมูลค่าเพิ่ม และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งปวง จนกระทั่งส่งมอบคืนให้กับธนาคาร

9. กรณีที่มีอุปกรณ์ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และระบบ Access Control เสียหายจำเป็นต้องเปลี่ยน ผู้ให้บริการจะต้องจัดหาอุปกรณ์ตาม Price List มาติดตั้งทดแทน หากอุปกรณ์ที่เสียไม่อยู่ใน Price List ผู้ให้บริการจะต้องจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติเทียบเท่า หรือดีกว่าของเดิม และเสนอราคาให้กับผู้รับบริการทราบก่อน ผู้รับบริการจะเปรียบเทียบราคาที่เสนอกับราคาตลาดและมีสิทธิจัดหาอุปกรณ์ให้กับผู้ให้บริการนำไปติดตั้งทดแทนอุปกรณ์ที่เสีย โดยผู้ให้บริการจะไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

10. อุปกรณ์ ระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และระบบ Access Control ที่ใช้ในการติดตั้งต้องมีคุณสมบัติดังนี้

กล้องวงจรปิดแบบ Fixed ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. Scanning System : PAL/NTSC
2. Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว
3. Picture Element : 752H*582V หรือดีกว่า
4. Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 480 TVL
5. Lens Variable – Focus : Focus Length 8 – 25 mm. หรือดีกว่า และ

เป็นแบบ Auto Iris

6. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 1 Lux
7. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)
8. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 50 dB

กล้องวงจรปิดแบบ Dome ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

Dome ภายในอาคาร

1. Scanning System : PAL/NTSC
2. Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว
3. Picture Element : 811H*508V หรือดีกว่า
4. Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 480 TVL
5. Lens : Fixed Lens 3 – 3.8 mm. แบบ Auto Iris
6. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 0.3 Lux
7. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)
8. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 48 dB
9. ต้องมีระบบ Back Light Compensation และ Automatic White Balance
10. Synchronizing System : Internal หรือ Line Lock
11. Power Supply : 12VDC หรือ 24VAC หรือ 220VAC

Dome Water Proof (กันน้ำ)

1. Scanning System : PAL/NTSC
2. Charge Coupled Device (CCD) Size : ไม่มากกว่า 1/3 นิ้ว
3. Picture Element : 768H*494V(NTSC), 752H*582V(PAL) หรือดีกว่า
4. Horizontal Resolution : ไม่น้อยกว่า 480 TVL
5. Lens : Fixed Lens 3 – 3.8 mm. แบบ Auto Iris
6. Minimum Illumination : ไม่มากกว่า 0.3 Lux
7. Video Output Level : 1 Vp-p (75 ohm)

8. Video S/N Ratio : ไม่น้อยกว่า 48 dB
9. ต้องมีระบบ Back Light Compensation และ Automatic White Balance
10. Synchronizing Systemv : Internal หรือ Line Lock
11. Power Supply : 12VDC หรือ 24VAC หรือ 220VAC

3. Server สำหรับ Digital Video Recorder Management System (DVRMS)

จำนวน 1 System สำหรับ 16 Channel ต้องมีคุณสมบัติทางเทคนิคอย่างน้อย ดังนี้

ส่วนประกอบ Hardware

1. Video Input
2. Real Time Video : 25 Frame/Sec/Channel
3. Video Compression : Hardware Compression MPEG หรือ JPEG หรือ

ดีกว่า

PC Base

1. CPU Intel Processor Core 2 Dual หรือมากกว่า
2. ECC SDDR4M 1 GB หรือมากกว่า
3. Hot Swappable SATA Hard Disk 3 Bay หรือมากกว่า
4. Gigabit Ethernet Port 100/1000 หรือมากกว่า
5. AGP/4 * 64 MB DDR Display Memory หรือมากกว่า
6. Interface : USB Port Parallel Port, และ ATA Port
7. CD-RW Drive : Write ไม่ต่ำกว่า 52X RW ไม่ต่ำกว่า 24X Read ไม่ต่ำกว่า

52X

8. Redundant Power and Cooling Supply 600W หรือมากกว่า
9. Board ต้องรองรับการเพิ่ม Hard Disk ได้ไม่น้อยกว่า 4 TB

Hard Disk Storage

1. ATA Hard Disk
2. SATA 7200 หรือมากกว่า
3. Hard Disk Capacity ต้องสามารถเพิ่มได้ไม่น้อยกว่า 4 TB
4. มีจำนวน Hard Disk Capacity รวมไม่น้อยกว่า 1 TB
5. Power Supply : 220VAC 50Hz
6. General Feature Operation System : Microsoft Window XP/NT/2000

Monitor จอภาพ

1. ขนาด Monitor : ไม่น้อยกว่า 15 นิ้ว LCD เท่านั้น
2. Resolution : 280 * 1024 หรือดีกว่า

ระบบ Access Control Systems

ระบบฯ โดยรวมต้องสามารถรองรับการทำงานทดแทนของเดิมได้ สามารถรองรับการทำงานได้ ไม่น้อยกว่า 4,000 Account

1. Board Control Access Control ต้องสามารถควบคุมอุปกรณ์ของระบบฯ เช่น Reader Sensor, Magnetic Lock, Switch Bottom (Exit), Buzzer, Break Glass ให้สามารถใช้งานได้

2. Reader Sensor ต้องสามารถรองรับการใช้งานกับบัตรทุก Flax Code ต้องสามารถรองรับกับอุปกรณ์ Board ได้

3. Magnetic Lock ต้องมีขนาดไม่น้อยกว่า 300 lbs ทั้งแบบ ที่ติดตั้งกับประตูไม้ และ ประตูกระจก

4. Switch Bottom ต้องมีขนาด 72x72x28 mm. (มาตรฐาน IP 44)

5. Buzzer ต้องสามารถทำงานเข้ากับระบบได้

6. Break Glass ต้องสามารถทำงานเข้ากับระบบได้ และสามารถเปลี่ยนกระจกได้ กรณีที่ทางผู้รับจ้างได้รับการพิจารณา หากมีการติดตั้งเพิ่มเติมหรือติดตั้งทดแทนของเดิมที่เสียหาย ทั้งแบบในระยการรับประกันและแบบนอกระยการรับประกัน ทางผู้ให้บริการต้องเข้าดำเนินการ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดไม่ว่าจะเป็น ค่าเดินทาง ค่าขนส่ง ค่าล่วงเวลา ค่าเดินทาง ค่าที่พัก

** ตามข้อ 1 – 6 เป็นข้อกำหนดเงื่อนไขการใช้งานบนระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการและเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา

การจัดการด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

- Server ของระบบสารสนเทศ ตั้งอยู่ที่สำนักงานของผู้รับบริการโดยจะระบุสถานที่อีกครั้งในสัญญา

- ผู้ให้บริการจะไม่เปิดเผยข้อมูลโอนถ่ายข้อมูลดาวนโหลดข้อมูลบนระบบสารสนเทศ เพื่อให้แก่บุคคลภายนอก เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากผู้รับบริการก่อน

- หลังจากหมดสัญญา ระบบสารสนเทศนี้เป็นกรรมสิทธิ์ของผู้รับบริการ

ด้านอื่นๆ

ผู้ให้บริการจะต้องจัดทำรายละเอียดของแต่ละสาขาที่ระบุไว้ในสัญญา โดยจะต้องจัดทำแบบแสดงตำแหน่งการติดตั้งและจำนวนของอุปกรณ์ต่างๆ ให้กับทางผู้รับบริการทุกเดือน ผู้ให้บริการจะต้องสรุปรายละเอียดการดำเนินการของแต่ละเดือน โดยจัดทำเป็นรายงานส่งให้กับผู้รับบริการทุกเดือน ตลอดระยะเวลา 1 ปี โดยรายงานประกอบด้วย

1. Key Performance Index (KPI) Report โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- Preventive 3 ครั้ง / เดือน รวม 4 ครั้ง / ปี
- Corrective กทม. 2 ชั่วโมง ตจว. 8 ชั่วโมง นับจากได้รับแจ้งเหตุ

ทั้งนี้ค่าต่ำสุดของการแก้ไข (Corrective) จะต้องมีการมี SLA ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 90 % ของสาขาที่แจ้งซ่อมทั้งหมด

2. Activity Report รายงานสรุปการให้บริการ Preventive Corrective พร้อมวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางป้องกัน

3. Additional Report รายงานค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแต่ละสาขาและแต่ละอุปกรณ์

4. Capacity Report รายงานสรุปสถานะการใช้งานของอุปกรณ์ทั้ง 2 ระบบ เช่น จำนวน CCTV และ Access Control Port ที่ใช้งานและสามารถรองรับได้เพิ่มเติม

เงื่อนไขการชำระเงินค่าบริการ

- โครงการเช่าพร้อมติดตั้งเครื่องบันทึกภาพระบบโทรทัศน์วงจรปิด (DVR) ชำระ 100% แต่ละสาขา เมื่อมีการเปลี่ยนและติดตั้งแต่ละสาขาเรียบร้อยแล้ว

- โครงการงานบำรุงรักษา และบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย (SM1)

ชำระงวดที่ 1 20% ภายใน 30 วัน เมื่อคู่สัญญาลงนามครบถ้วนและนับจากผู้ว่าจ้างแจ้งให้มาวางบิล

ชำระงวดที่ 2 30% ภายใน 30 วัน เมื่อได้รับบริการครบ 6 เดือนและนับจากผู้ว่าจ้างแจ้งให้มาวางบิล

ชำระงวดที่ 3 50% ภายใน 30 วัน เมื่อได้รับบริการครบตามสัญญาและนับจากผู้ว่าจ้างแจ้งให้มาวางบิล

ราคาค่าบริการจะไม่มีการปรับเพิ่มเป็นระยะเวลา 3 ปี นับจากวันเริ่มต้นสัญญา ในปีที่ 1 (กรณีการปรับเพิ่มค่าบริการจะสามารถส่งให้ผู้รับบริการพิจารณาได้ในปีที่ 4) ดังนั้นผู้ให้บริการต้องแจ้งขอปรับค่าบริการล่วงหน้า 3 เดือน

การเสนอราคาและเอกสารประกอบ

ต้องประกอบด้วยซองข้อเสนอโครงการ 4 ซอง ดังนี้

1. ซองเอกสารแสดงคุณสมบัติของผู้เสนอราคา
2. ซองรายละเอียดของรายละเอียดการบริการที่เสนอ
3. ซองข้อเสนอราคา (แยกซองปิดผนึก พร้อมเซ็นชื่อกำกับบริเวณปิดผนึก)
4. ซองหนังสือค้ำประกันของมูลค่า 100,000 บาท ออกโดยธนาคารพาณิชย์ไทย

กำหนดระยะเวลา 60 วัน นับจากวันที่ยื่นซอง

1. ซองเอกสารแสดงคุณสมบัติของผู้เสนอราคา อย่างน้อยต้องประกอบด้วย เอกสารดังต่อไปนี้

- 1.1 ประวัติบริษัทผู้เสนอราคา
- 1.2 หนังสือรับรองแสดงการจดทะเบียนนิติบุคคลของบริษัทผู้เสนอราคา
- 1.3 หนังสือบริคณส์ (ถ้ามี)
- 1.4 สำเนาหนังสือมอบอำนาจของบริษัทผู้เสนอราคา
- 1.5 สำเนาบัตรประชาชนของผู้มอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจ
- 1.6 รายงานผลประกอบการบริษัทย้อนหลัง 3 ปี (งบการเงิน) Statement

ย้อนหลัง 6 เดือน

2. ซองรายละเอียดการบริการที่เสนอ อย่างน้อยต้องประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ตารางเปรียบเทียบการบริการที่เสนอกับข้อกำหนดใน TOR
- 2.2 ผลงานอ้างอิงในการติดตั้ง หรือให้บริการงานบำรุงรักษาระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และระบบ Access Control พร้อมมีเอกสารยืนยันที่สามารถตรวจสอบได้ (เช่น หนังสือรับรองผลงาน ใบสั่งซื้อ สิ่งจ้าง หนังสือสัญญา หรือใบกำกับภาษี ฯลฯ)

2.3 เอกสารแสดงจำนวนศูนย์บริการของผู้เสนอราคา และ Sub Contract พร้อมเบอร์โทร และชื่อผู้ติดต่อ

2.4 เอกสารแสดงจำนวน Engineer หรือ Technician ของบริษัทผู้เสนอราคา และ Sub Contract

2.5 เอกสารแสดงคุณสมบัติของอุปกรณ์ (Catalog) ทำสัญลักษณ์เน้น (Mark) คุณลักษณะที่ตรงตามข้อกำหนดใน TOR พร้อมระบุหมายเลขของข้อกำหนดให้ชัดเจนเพื่อความสะดวก รวดเร็วในการตรวจสอบของคณะกรรมการจัดซื้อ โดยทางธนาคารจะพิจารณาคุณสมบัติเฉพาะ (Specification) ที่ปรากฏอยู่ในแคตตาล็อกเท่านั้น ถ้าคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการไม่ปรากฏในแคตตาล็อก ผู้เสนอราคาต้องยืนยันคุณสมบัติเฉพาะที่ขาดไปในแต่ละข้อเป็นลายเซ็นของผู้มีอำนาจของโรงงานผู้ผลิต

2.6 หนังสือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายจากบริษัทผู้นำเข้าอย่างเป็นทางการ และหนังสือรับรองการสำรองอะไหล่รุ่นที่นำเสนออย่างน้อย 5 ปี จากตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

2.7 รายละเอียดการให้บริการบำรุงรักษาระบบ (Maintenance Services/Service Level Agreement)

- ระยะเวลาการรับประกัน
- การให้บริการในช่วงการรับประกัน
- การให้บริการในอีก 3 ปี หลังจากสิ้นสุดการรับประกัน

3. ข้อเสนอราคา

3.1 เอกสารข้อเสนอราคาต้องเป็นต้นฉบับเท่านั้น และให้กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันนิติกรรมของผู้เสนอราคานั้น เป็นผู้ลงลายมือชื่อด้วยตนเองพร้อมประทับตรา (ถ้ามี) และมีจำนวนผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อ มีผลผูกพันครบถ้วนถูกต้องตามที่ระบุไว้ในหนังสือรับรองแสดงการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล

3.2 ราคาที่เสนอต้องเป็นสกุลเงินไทย และเป็นราคาที่ยืนคงที่เป็นเวลา 180 วัน นับจากวันที่เสนอราคา

3.3 ราคาที่เสนอต้องประกอบด้วย

โครงการเช่า DVR

1. ราคาเช่าต่อเครื่องต่อเดือน ระยะเวลาการเช่า 36 เดือน ชำระค่าเช่าเป็นรายเดือน เมื่อครบกำหนดการเช่า 36 เดือนแล้วผู้เสนอราคาจะต้องขายอุปกรณ์ทั้งหมดในใบเสนอราคาให้แก่ธนาคารไม่เกิน 500 บาท โดยธนาคารมีสิทธิจะซื้อหรือไม่ก็ได้ ในกรณีธนาคารไม่ซื้ออุปกรณ์ดังกล่าว ผู้รับสัญญาจะต้องรื้อถอนอุปกรณ์ทั้งหมดเอง และรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้นในการรื้อถอนแก่ธนาคาร

2. ราคาขายต่อเครื่อง

3. ราคา Spare Parts เป็น Price List

โครงการงานบำรุงรักษาและบริหารจัดการด้านระบบรักษาความปลอดภัย

1. ราคาค่าบริการ MA ต่อเดือน ระยะเวลาการ MA 36 เดือน (แยกระหว่าง การ MA ระบบ CCTV และ MA ระบบ Access Control)

2. ราคา Spare Parts เป็น Price List (แยกระหว่างการ MA ระบบ CCTV และ MA ระบบ Access Control

3. ผู้เสนอราคาหรือผู้รับมอบอำนาจต้องลงลายมือชื่อและประทับตรา (ถ้ามี) ไว้ในเอกสารต้นฉบับ สำเนาเอกสาร ข้อเสนอด้านราคา และเอกสารประกอบทุกหน้าให้ถูกต้อง

เรียบร้อย เพื่อให้มีผลผูกพันตามกฎหมายและป้องกันการปลอมแปลงหรือขัดแย้งในภายหลัง ทั้งนี้ยกเว้นคู่มือและเอกสารในลักษณะเดียวกับคู่มือจะลงลายมือชื่อหรือประทับตราหรือไม่ก็ได้

4. ราคาที่เสนอต้องครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น ตามรายละเอียดที่ระบุใน TOR โดยรวมค่าติดตั้ง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าภาษีอากร ค่าขนส่ง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งปวง ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มโดยเด็ดขาด โดยผู้เสนอราคาจะต้องแจ้งรายการสินค้าและอุปกรณ์ แสดงยี่ห้อ รุ่น ผู้ผลิต ขนาด และจำนวน โดยแนบเอกสารรับรองจากผู้ผลิต หรือตัวแทนจำหน่ายให้ครบถ้วน

5. ข้อเสนอราคา ให้ระบุจำนวนเงินเป็นตัวเลข และตัวอักษร โดยจะยึดตัวอักษรเป็นสำคัญ และถ้าราคาที่มีปรากฏหลายแห่งและมีจำนวนเงินไม่ตรงกัน จะถือจำนวนเงินต่ำสุดเป็นสำคัญ

เกณฑ์การพิจารณาและเงื่อนไขอื่น ๆ

1. กลุ่มบริษัท ตัวอย่างฯ พิจารณารายละเอียดเอกสารที่นำเสนอ จาก TOR เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้เสนอราคาที่มีความเหมาะสม
2. กลุ่มบริษัท ตัวอย่างฯ สงวนสิทธิ์แต่เพียงผู้เดียว ในการพิจารณาคัดเลือกผู้เสนอราคา ซึ่งรวมถึงการกำหนดวิธีการคัดเลือก เวลาที่ใช้ในการคัดเลือก การยกเลิกการคัดเลือก ตลอดจนการพิจารณาคัดเลือกเพียงบางส่วน (ถ้ามี)
3. กลุ่มบริษัท ตัวอย่างฯ สงวนสิทธิ์ในการยอมรับข้อเสนอราคาบางส่วน หรือทั้งหมดของผู้เสนอราคา
4. ผู้ชนะการประมูลต้องดำเนินการเปิดบัญชีกับธนาคาร บริษัท ตัวอย่างฯ เพื่อใช้ในการโอนเงินชำระค่าบริการ
5. ผู้ชนะการประมูล ต้องจัดทำหนังสือค้ำประกันสัญญา ออกโดยธนาคารพาณิชย์ไทย กำหนดระยะเวลา 3 ปี นับจากวันที่ลงนามในสัญญา มูลค่า 5% ของมูลค่าการประมูลทั้งหมด

กำหนดการ Present ผลงาน และกำหนดยื่นซอง

1. กำหนดการ Present ผลงานของผู้รับจ้าง วันที่ 24 กรกฎาคม 2552 พร้อมยื่นเอกสารที่กำหนดข้อ 1 – 2
2. กำหนดยื่นซองราคาและ หนังสือค้ำประกันซอง วันที่ 28 กรกฎาคม 2552 ได้ที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง อาคารบริษัท ตัวอย่าง ชั้น 3

เจ้าหน้าที่บริหารโครงการ (ธนาต) 02-612-1500 ต่อ 4328,4292

นาย กอ บริษัท

ที่ปรึกษา/ผู้จัดการโครงการ

นาย ขอ บริษัท

ผู้ช่วยผู้จัดการโครงการ

นาย คอ บริษัท

ผู้ควบคุมงานโครงการ

น.ส. งอ บริษัท

ผู้ประสานงานโครงการ

น.ส. จอ บริษัท

ผู้ประสานงานการจัดซื้อจัดจ้าง

