

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
กรณีศึกษา บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ภาวนิยา วิภาวิน

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

CHANGE MANAGEMENT IN RE-ENGINEERING CAR SALES SYSTEM
A CASE STUDY OF THE CAR DEALER COMPANY

Pawaneeya Wipawin

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement
For the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School

Thai – Nichi Institute of Technology

Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
กรณีศึกษา บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

โดย

ภาวนียา วิชาวิน

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

..... กรรมการ
(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ)

ภาวนียา วิภาวิน : การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
กรณีศึกษา บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ปาลีรัฐ เลขะ
วัฒนะ, 125 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ โดยการดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้น ซึ่งเป็นการคิด
ทบทวนถึงกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบัน เพื่อออกแบบและพัฒนากระบวนการขายรถยนต์ที่
สามารถรองรับกระบวนการทำงานทั้งหมดได้อย่างครอบคลุม ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน
กระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา นอกจากนี้ได้นำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
มาประยุกต์ใช้ระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ เพื่อให้สามารถดำเนินงาน
โครงการได้อย่างราบรื่น ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยนี้ใช้การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมเป็น
เครื่องมือหลักของการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจากการศึกษาพบว่า
เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารคือการใช้ภาวะความเป็นผู้นำใน
การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารที่ดีจะส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการมี
ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้รับความร่วมมือเป็น
อย่างดีจากบุคลากรภายในองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้
อย่างมีประสิทธิภาพและนำมาสู่การดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้อย่างประสบ
ความสำเร็จ ทำให้บริษัทกรณีศึกษามีศักยภาพดีในการขายสินค้า เนื่องจากมีระบบขายรถยนต์ที่
สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้อย่างครอบคลุมทุกกระบวนการ

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

PAWANEYA WIPAWIN: CHANGE MANAGEMENT IN RE-ENGINEERING
CAR SALES SYSTEM: A CASE STUDY OF THE CAR DEALER COMPANY.
ADVISOR: DR. PALEERAT LAKAWATHANA, 125 PP.

The objective of this study is to implement the change management approach in re-engineering the car sales system. Car sales system re-engineering requires the consideration into the current process of car selling in order to design and develop the holistic car-selling process, which is important to enhance the efficiency of car selling process. In addition, the implementation of change management during re-engineering is necessary for a sake of smooth transition to the new system. Here, participant observation approach is mainly used to carry out the research. The study shows that the most important tool of change management is the leadership with effective communication. According to good communication, the project-related persons can understand and recognize the importance of changes incurred in the company. Therefore, good cooperation among staffs is resulted in effective change management and finally successful re-engineering in car sales system. Company case study can improve sales ability. Due to there is the car sales system which can support work operational and cover all of the processes.

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2015

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้บรรลุล่วงวัตถุประสงค์สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความกรุณาและการให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากอาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบพระคุณ ดร. ปาลีรัฐ เลขะวัฒนะ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งกรุณาสละเวลาเพื่อให้ความรู้, ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำตลอดการดำเนินการศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์ ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำถึงหัวข้อสารนิพนธ์ ซึ่งนำมาสู่การศึกษาและจัดทำสารนิพนธ์ภายใต้หัวข้อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ขอขอบพระคุณบิดามารดาซึ่งเป็นผู้สนับสนุนในการศึกษาและเป็นผู้ให้กำลังใจและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จัดทำเอกสาร, ตำรา, หนังสือ และงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายถึงทฤษฎีต่างๆ ทำให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจถึงหลักการต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

ภาวนียา วิภาวิน

TNI

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูป	ญ

บทที่

1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
	ขอบเขตของการศึกษา	3
	ขั้นตอนการดำเนินงาน	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
2	หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง	9
	แนวคิดการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ	21
	แนวคิดการจัดการระบบสารสนเทศ	31
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์	45
	ดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา	45
	ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทกรณีศึกษา	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	ผลการดำเนินงาน บทสรุป และข้อเสนอแนะ 47
	ผลการดำเนินงาน 47
	สรุปผล 93
	ปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินการ 105
	ข้อเสนอแนะ 110
	บรรณานุกรม 107
	ภาคผนวก 111
	ภาคผนวก ก. ตัวอย่างหน้าจอบระบบขายรถยนต์ 112
	ภาคผนวก ข. ตัวอย่างรายงานและเอกสารประกอบการขายรถยนต์ 115
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ 125

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
2	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมโครงการรื้อปรับระบบ	52
3	รายละเอียดและกำหนดการของการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ	54
4	ทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ	58
5	กำหนดการในการรายงานสถานะโครงการ	60
6	ความสำคัญของความเสี่ยง และวิธีการดำเนินการลดความเสี่ยง	62
7	มติการเปลี่ยนแปลง	79
8	ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบเก่าและแบบใหม่ในกระบวนการจอร์จยอนด์ .	93

TNI

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สถาบันเทคโนโลยี

นักบุญ

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ดัชนีอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์	1
2	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	10
3	ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	14
4	ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	17
5	ตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	18
6	ความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์	20
7	หลักการและแนวคิดของการการรื้อปรับกระบวนการ	26
8	การจำแนกสารสนเทศตามระดับผู้บริหาร	33
9	การจำแนกระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานในแต่ละระดับ	34
10	แผนผังกระบวนการขายรถยนต์ตามระบบปัจจุบัน	48
11	แผนผังกระบวนการขายรถยนต์ตามระบบใหม่	50
12	โครงสร้างทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์	51
13	โครงสร้างทีมงานของบริษัทพัฒนาระบบขายรถยนต์	51
14	Gantt Chart ของการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบ	57
15	ขั้นตอนการส่งมอบงานเอกสารในโครงการรื้อปรับระบบ	60
16	แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลภายในระบบ	65
17	แผนภาพระบบขายรถยนต์	66
18	โครงสร้างการเชื่อมต่อของระบบขายรถยนต์	68
19	ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานหลัก	69
20	ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานระดับสินค้า	70
21	ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานระดับรายละเอียดสินค้า	70
22	กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	74
23	แผนที่การเปลี่ยนแปลง	76
24	บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	77
25	ลักษณะกระบวนการสื่อสารในการสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง	80
26	ลักษณะกระบวนการสื่อสารในการพิจารณาอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง	86
27	แผนผังกระบวนการมุ่งหวังขายสินค้า	96
28	แผนผังกระบวนการจองสินค้า	97
29	แผนผังกระบวนการขอสินเชื่อ	98

สารบัญรูป (ต่อ)

รูป		หน้า
30	แผนผังกระบวนการจับคู่ใบจองและรถยนต์	99
31	แผนผังกระบวนการขายสินค้า	100
32	แผนผังกระบวนการเตรียมส่งมอบรถยนต์	101
33	หน้าจอสำหรับเข้าใช้งานระบบ	113
34	หน้าจอหลักสำหรับระบุข้อมูลการขายรถยนต์	113
35	หน้าจอย่อยสำหรับระบุข้อมูลการขายรถยนต์	114
36	ลักษณะรายงานมุ่งหวังการขาย	116
37	ลักษณะใบจองรถยนต์	117
38	ลักษณะใบเสร็จรับเงินจองรถยนต์	118
39	ลักษณะใบขอสินเชื่อ	119
40	ลักษณะใบขายรถยนต์	120
41	ลักษณะใบสั่งซื้ออุปกรณ์เสริมจากร้านประดับยนต์	121
42	ลักษณะใบสรุปรายการอุปกรณ์ตกแต่ง	122
43	ลักษณะใบเสร็จรับชำระเงินดาวน์, ค่ารถยนต์ และค่าอื่นๆ	123
44	ลักษณะใบส่งสินค้า	124



TNI

THAI - NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

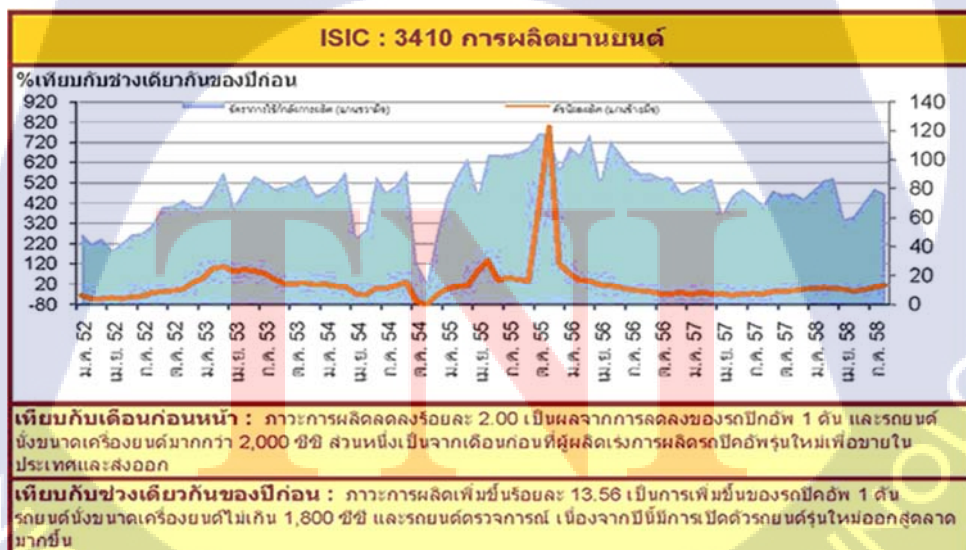
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยอยู่ในส่วนของภาคการบริการ เนื่องจากตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เปรียบเสมือนทูตทางการค้าของบริษัทรถยนต์ในการนำเสนอรถยนต์และผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทรถยนต์ รวมถึงการมอบการบริการที่ประทับใจให้กับลูกค้าทั้งก่อนและหลังการซื้อขาย ซึ่งความสำเร็จทางด้านยอดขายของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นนับว่าเป็นความสำเร็จของบริษัทรถยนต์เจ้าของแบรนด์นั่นเอง

สำหรับแนวโน้มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในปี 2558 นี้ จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2558 : ออนไลน์) พบว่าไตรมาสแรกของปี 2558 ตลาดรถยนต์จะเริ่มปรับฐานและปรับตัวดีขึ้น หลังจากก่อนหน้านี้ตลาดถูกบดเบือนโดยโครงการรถยนต์คันแรก ซึ่งจากดัชนีอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ปี 2558 ดังรูปที่ 1 พบว่ามีดัชนีการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากปี 2557 เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกได้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยมีการคาดการณ์ว่าระดับยอดขายจะสูงขึ้นเกินกว่า 1 ล้านคันต่อปี ซึ่งนับจากนี้ไปจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์โดยรวม



รูปที่ 1 ดัชนีอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์

ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). ดัชนีอุตสาหกรรม. ออนไลน์.

เช่นเดียวกับแนวโน้มตลาดรถยนต์ปี 2558 ก็จะได้แรงกระตุ้นเข้ามามากขึ้น เพราะคาดการณ์ว่าจะเป็นปีที่ผู้บริโภคให้ความสนใจในการซื้อรถมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยจากการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตรถยนต์ของนโยบายภาครัฐ ที่จะจัดเก็บภาษีตามอัตรา การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยเริ่มมีผลบังคับใช้ในปี 2559 ซึ่งนโยบายภาครัฐส่วนนี้มี แนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อราคารถยนต์ที่บางรุ่นที่ปรับสูงขึ้นในปี 2559 ทำให้ผู้บริโภคเร่งการ ซื้อรถภายในปี 2558 นี้ ดังนั้นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อให้สามารถรองรับต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยปัจจุบันบริษัทรถยนต์ต่าง ๆ ก็ได้มีการ ปรับกลยุทธ์โดยเร่งขยายสาขาตัวแทนจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างมากไปยังหัวเมืองต่างจังหวัด และ จังหวัดชายแดน ตามทิศทางการขยายตัวของชุมชนเมือง ทำให้ผู้บริโภคในต่างจังหวัดเริ่มมี กำลังซื้อที่เพิ่มขึ้น โดยในส่วนของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จากทิศทางการ ขยายตัวของตลาดรถยนต์ในประเทศปี 2558 ส่งผลทำให้บริษัทผลิตรถยนต์ต้องดำเนินการ ขยายเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น โดยในส่วนของการแข่งขันในตลาดจะ พบว่า รถยนต์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงก็มักจะมียอดขายรถยนต์ต่อตัวแทนจำหน่ายที่สูง ตามไปด้วย นอกจากนี้สัดส่วนยอดขายรถยนต์ต่อตัวแทนจำหน่ายก็ยังแตกต่างกันไปตามพื้นที่ จำหน่ายด้วยเช่นกัน ขึ้นอยู่กับจำนวนประชากร และกำลังซื้อของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ทำให้ ทั้งบริษัทรถยนต์และตัวแทนจำหน่ายเองต่างก็ต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อช่วงชิง ส่วนแบ่งการตลาดกัน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็จะกลายมาเป็นต้นทุนทางหนึ่งของธุรกิจด้วย เช่น การ ให้ส่วนลด การให้ของแถม การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มช่องทางการขาย การบริการหลังการขาย และการใช้สื่อต่างๆ โฆษณารถยนต์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามแม้ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะมีทิศทางเติบโตได้ในช่วงปีนี้ ตลาด รถยนต์ในประเทศนั้นขยับขึ้นสูงกว่าในอดีตอย่างมาก ทว่าสำหรับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ก็ยังมี ประเด็นที่ควรจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากอาจจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ทั้ง ทางตรงหรือทางอ้อม นอกจากนี้ธุรกิจอาจจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เช่น นโยบายการคืนภาษีรถยนต์คันแรก หรือการปรับอัตราภาษีสรรพสามิตรถยนต์ใหม่ ซึ่งอาจ ส่งผลต่อทิศทางการตลาดรถยนต์ รวมถึงพฤติกรรมการซื้อรถยนต์ของผู้บริโภคได้ ซึ่งการก้าวเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปีนี้ คาดว่าจะทำให้มีการขยายฐานตัวแทนจำหน่าย และศูนย์บริการไปยังจังหวัดหัวเมืองตามขอบชายแดน และตามเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่าง ประเทศมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ควรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือ กับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจเช่น การให้ความสำคัญกับการพัฒนา ศักยภาพของบริษัทในด้านการให้บริการการขายสินค้า เพื่อสร้างความรู้สึที่ดี และความ ประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการบอกต่อและการเข้าใช้บริการในอนาคต ซึ่งรูปแบบการ ให้บริการที่ประทับใจอาจเป็นได้ทั้งการช่วยเหลือลูกค้า การแสดงความจริงใจของพนักงานขาย

การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ และการให้บริการสิ่งบันเทิงและอำนวยความสะดวกระหว่างการเข้ารับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารต้นทุนก็เป็นอีกประเด็นที่สำคัญ แต่การบริหารโดยยังคงการบริการที่สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าได้

ทั้งนี้ในการพัฒนาศักยภาพของบริษัทในด้านการให้บริการการขายสินค้านั้นรวมถึงการดำเนินการขายสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านความเตรียมพร้อมในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้า การจัดทำเอกสารที่ประกอบการขายรถยนต์ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้สามารถส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งในปัจจุบันบริษัทผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ยังไม่มีระบบที่สามารถรองรับกระบวนการขายรถยนต์ได้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้ประกอบการสามารถจัดการและจัดเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินงานโครงการได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา โดยทำการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานในการขายรถยนต์ได้อย่างครอบคลุม
2. เพื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษากระบวนการทำงานในการขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ความต้องการระบบขายรถยนต์ได้อย่างครอบคลุม โดยทำการเก็บข้อมูลและศึกษาศึกษากระบวนการทำงานตั้งแต่เดือนธันวาคม 2556 – เมษายน 2558
2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในระหว่างดำเนินการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
3. ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่การจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ในเดือนพฤศจิกายน 2556 จนกระทั่งเมื่อมีการประยุกต์ใช้ระบบขายรถยนต์ที่พัฒนามาใช้ในการดำเนินงานการขายรถยนต์ เดือนเมษายน 2558

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ มีขั้นตอนการศึกษา และการดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

การดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ผู้ศึกษาและทีมพัฒนาระบบได้ดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบภายในโครงการ, ระยะเวลาการดำเนินโครงการ, ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ และวิธีการควบคุมคุณภาพโครงการ
2. ศึกษาถึงกระบวนการทำงานปัจจุบันในการขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการขายรถยนต์ และทำการสัมภาษณ์ถึงวิธีการทำงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์
3. วิเคราะห์ความต้องการระบบและสรุปแนวทางการพัฒนาระบบให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้อย่างครอบคลุม และถูกต้องตามกระบวนการทำงาน และทำการสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการระบบกับผู้บริหารและพนักงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขายรถยนต์
4. ทำการออกแบบระบบขายรถยนต์ โดยมีการนำเสนอแนวทางการออกแบบให้แก่ผู้บริหารและพนักงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขายรถยนต์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นและสรุปประเด็นปัญหาของระบบขายรถยนต์ที่ทำการออกแบบ
5. พัฒนาระบบขายรถยนต์ตามความต้องการของระบบ ซึ่งจะดำเนินการพัฒนาตามเอกสารข้อกำหนดความต้องการเชิงธุรกิจ
6. ทำการทดสอบระบบเพื่อหาจุดบกพร่องของระบบ และจึงทำการแก้ไขระบบให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน โดยให้ผู้ใช้ระบบร่วมทำการทดสอบ เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยในการใช้งานระบบ
7. สรุปผลการดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ โดยการแสดงผลแผนผังกระบวนการทำงานหลังจากที่มีการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของระบบขายรถยนต์ที่สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้ทุกขั้นตอน เช่น การจัดทำเอกสารต่างๆประกอบการขายรถยนต์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในระหว่างการทำโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวทางในการเตรียมความพร้อมก่อนก้าวเข้าสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. วิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
3. วิเคราะห์สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
4. สรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการ เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากพนักงาน
5. สรุปผลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทที่ศึกษาได้ โดยบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะมีระบบขายรถยนต์ที่สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้อย่างครอบคลุมกระบวนการทำงานในปัจจุบัน และมีความทันสมัย สามารถรองรับการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ในปัจจุบันได้
2. ระบบขายรถยนต์สามารถลดระยะเวลาในการจัดทำเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์ และส่งผลให้ความผิดพลาดของกระบวนการทำงานน้อยลง เนื่องจากทำให้กระบวนการมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น และการประสานงานต่างๆระหว่างแผนกสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว
3. พนักงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำมาสู่การให้ความร่วมมือ และเปิดใจยอมรับถึงรูปแบบการทำงานใหม่

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **Business Requirement Specification** หมายถึงข้อกำหนดความต้องการเชิงธุรกิจ โดยหลังจากที่ได้วิเคราะห์ความต้องการระบบแล้ว นักวิเคราะห์ระบบจะทำการรวบรวมข้อกำหนดความต้องการไว้ในรูปแบบเอกสารที่สมบูรณ์

2. **Dropbox** หมายถึง เครื่องมือที่ทำให้สามารถเรียกใช้ไฟล์งานต่างๆได้ โดยสามารถแบ่งปันไฟล์งานไปยังทีมงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านทางคอมพิวเตอร์ Notebook, PC หรือ มือถือ ก็สามารถเข้าถึงไฟล์งานได้อย่างง่ายดาย และได้รับข้อมูลที่ตรงกันเสมอ ไม่ว่าจะมีการเพิ่ม, ลด, หรือแก้ไขไฟล์ใดๆ ใน Folder ของ Dropbox

1.7 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

		2556		2557												2558							
ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการ	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
1	จัดตั้งโครงการหรือปรับระบบขายรถยนต์																						
2	ศึกษาถึงกระบวนการทำงานปัจจุบัน																						
3	วิเคราะห์ความต้องการระบบ																						
4	ออกแบบระบบขายรถยนต์																						
5	พัฒนาระบบขายรถยนต์																						
6	ทดสอบระบบขายรถยนต์																						
7	สรุปผลการดำเนินการหรือปรับระบบฯ																						
8	ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																						
9	กำหนดทฤษฎีและเครื่องมือที่ใช้ดำเนินงานวิจัย																						
10	วิเคราะห์แนวทางในการเตรียมความพร้อมก่อนก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง																						
11	วิเคราะห์การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการหรือปรับระบบฯ																						
12	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการหรือปรับระบบฯ																						
13	สรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการ																						
14	สรุปผลที่ได้จากการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการหรือปรับระบบขายรถยนต์																						



บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทที่ศึกษานั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการขายรถยนต์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สามารถลดระยะเวลาในการจัดเตรียมเอกสารประกอบการขายรถยนต์ จึงเป็นที่มาของการจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ เพื่อนำมาสู่การดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาจึงได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีหลักที่นำมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย ดังนี้คือ

1. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. แนวคิดการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-engineering)
3. แนวคิดการจัดการระบบสารสนเทศ (Management Information System)

ในปัจจุบันนี้ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือองค์กรเอกชน ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งรวมถึงธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมรถยนต์ ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถปรับตัวได้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อม จึงจะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งบริษัทผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรดำเนินงานไปได้ได้อย่างเจริญก้าวหน้าไปได้ ซึ่งบริษัทผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่ทำการศึกษาได้บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันนั้นเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในด้านการให้บริการการขายสินค้าและปรับปรุงกระบวนการขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้มีผลผลิตภาพในระดับที่จะสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้ จึงมีการศึกษาและปฏิบัติตามแนวคิดการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งไม่เพียงแต่การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เท่านั้น แต่องค์กรต้องมีการรื้อปรับ (Re-engineering) กระบวนการที่เก่าและล้าสมัยด้วย

2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ภายในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งองค์กรที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อม ส่วนองค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ในอนาคต

ทั้งนี้จากการศึกษากระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษาพบว่า กระบวนการขายรถยนต์ปัจจุบันนั้นค่อนข้างล่าช้า ผู้บริหารจึงตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการได้อย่างราบรื่น

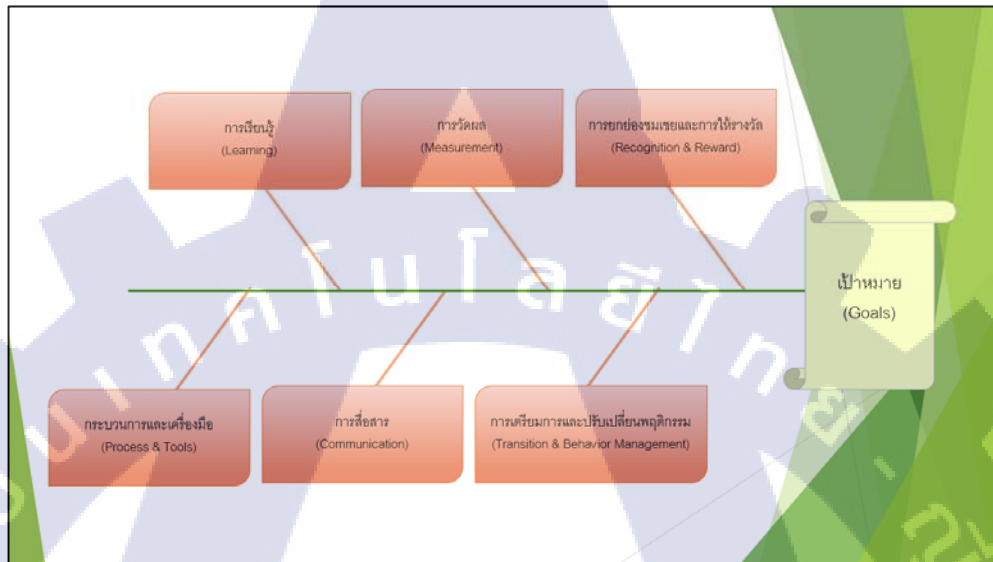
2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

อรรณพ น้อยวัฒน์ (2554 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทคือ ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ, ปัจจัยทางเศรษฐกิจ, การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย, การเปลี่ยนผู้บริหาร, การปรับระบบการทำงาน, การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงยังเป็นการรอบความคิดแบบหนึ่งของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้

2.1.2 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล; และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล; และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้. ออนไลน์.

ซึ่งภายในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม, พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร, เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง, การเอาชนะอุปสรรค, การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด, ความซื่อสัตย์สุจริต, ยึดมั่นในความถูกต้อง, ความดีงาม ฯลฯ

2. การสื่อสาร (Communication)

เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน ซึ่งเป็นการสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่

1. สื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย, ความสำคัญ, องค์ประกอบ, และประโยชน์ของการจัดการความรู้
2. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้
3. สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

ช่วยให้การค้นหา, เข้าถึง, ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร, ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร, โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้

4. การเรียนรู้ (Learning)

เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง เช่น การเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งมีกระบวนการขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งเป็นความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้
2. สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเวทีต้องเป็นความจริง คือเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ ที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ, เป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่างหลากหลาย จึงเกิดพลัง
3. ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) โดยใช้กระบวนการสกัดชุดความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence)
4. สร้างความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่มากมายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

5. เลือกและกลั่นกรอง (Refine) โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงทฤษฎี, หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้ หากไม่ตรงกับหลักการใด เราอาจจะได้หลักการปฏิบัติใหม่ๆเพิ่มขึ้น

6. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้คือการจัดการที่เป็นระบบแล้วเผยแพร่แก่นักปฏิบัติที่มีความต้องการจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์

7. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้

8. การนำความรู้ที่ได้มาและผ่านการนำไปใช้แล้วทำให้เกิดประโยชน์จริงมาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต เพื่อบันทึกไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) ส่งผลให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

9. การตรวจสอบ (Monitor) เป็นการทบทวนดูว่าทุกขั้นตอนของการจัดกระบวนการความรู้ มีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขั้นตอนใดมีความเหมาะสมดีแล้ว

5. การวัดผล (Measurement)

เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนใด ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome) การวัดผลจะทำให้เราได้รู้ว่าการจัดการความรู้ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่

6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีสิ่งกระตุ้น และสิ่งผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับ และการให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ, ความสอดคล้อง, และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล, ประกาศเกียรติคุณ, คำยกย่องชมเชย เป็นต้น

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีดังต่อไปนี้คือ

1. ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาดังนี้

ที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจมีที่มาจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่มีที่มาจากภายนอกได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพเศรษฐกิจ, สังคม, การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า, คู่แข่ง, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ตลาดแรงงาน และคู่ค้า หรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) ฯลฯ ส่วนสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรเองนั้นอาจมีที่มาจากผู้บริหารซึ่งมีนโยบายที่ต้องการริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ หรือจากระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งเป็นผู้ริเริ่ม ค้นคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือนำสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์ (2553 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Change) ซึ่งเป็นการค่อยๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรเป็นระยะๆ ที่ละส่วน โดยมีความแตกต่างจากสิ่งเดิมไม่มากนัก เช่น การปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการในงบประมาณแผ่นดินของไทย ซึ่งค่อยๆ เปลี่ยนทีละน้อย โดยยึดของเดิมเป็นหลัก
2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และบางครั้งก็เป็นแบบถอนรากถอนโคน (Fundamental Change) ด้วย เช่น การรีออกแบบงาน (Business Process Re-engineer) เป็นต้น
3. การเปลี่ยนแปลงแบบที่เป็นวิกฤตการณ์ (Crisis Management) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและมีลักษณะที่สภาพการณ์ผกผันไปมา เช่น ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในช่วง 3 – 4 ปีที่ผ่านมา เป็นต้น

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

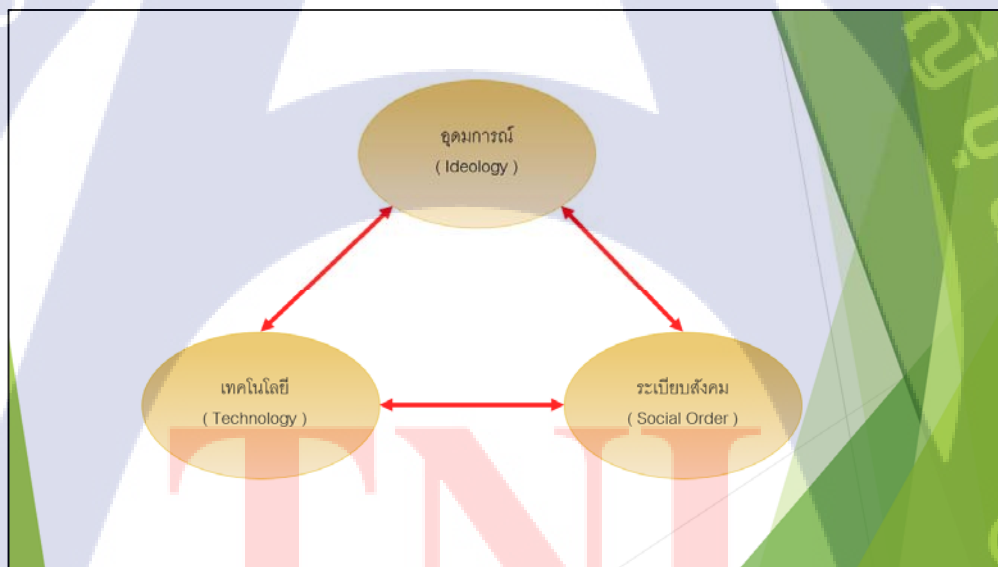
การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรเหล่านี้ไว้มากมายหลายแนวคิด แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ค่อนข้างเป็นพื้นฐานในองค์กรทุกประเภท ซึ่งมีด้วยกัน 3 ประการด้วยกัน

1. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึงอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธีปฏิบัติงานกับเครื่องจักรและเครื่องมือเหล่านั้น ซึ่งเทคโนโลยีวิธีการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กรนี้มักจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เพื่อให้มีผลผลิตภาพในระดับที่จะแข่งขันและอยู่รอดได้

2. ระเบียบสังคม (Social Order) ซึ่งหมายถึงการจัดระเบียบ โครงสร้างของกลุ่มสถาบัน บรรทัดฐานระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในองค์กรทั้งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ

3. อุดมการณ์ (Ideology) ซึ่งหมายถึงความเชื่อ ค่านิยมสูงสุด ที่เป็นตัวกำกับทิศทางแบบแผนของพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่า “จิตสำนึก” เช่น จิตสำนึกประชาธิปไตย หรือ จิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ แต่ถ้าหากจะทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสอดคล้องกัน ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แรงต้านและแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ฮาร์เปอร์; และเคิร์ท เลวิน (Harper; and Row Kurt Levin. 1950 : 125-128) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงว่าจะต้องมีทั้งแรงต้าน (Restraining Forces) และแรงเสริม (Driving Forces) โดยสภาพการณ์ปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นที่จุดที่แรงต้านและแรงเสริมมาปะทะกันพอดี การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อมีแรงต้านใดด้านหนึ่งมากกว่าอีกด้านหนึ่ง ดังนั้นการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงต้าน และแรงเสริม และพยายามเพิ่มแรงเสริม และลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปจนบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยที่เป็นแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มักเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่างๆ ดังนี้

- ความกลัวว่าจะต้องสูญเสียประโยชน์ อำนาจ ความมั่นคง หรือสิ่งที่เคยมี เคยทำ อยู่จนเคยชิน
- ความรู้สึกหวั่นไหวต่อความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน ความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ตนถูกโดดเดี่ยว แยกแยก และความรู้สึกที่จะต้องละจากแบบแผนของชีวิตที่ใช้อยู่จนเคยชิน
- การขาดความรู้ความเข้าใจที่ดีพอเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการ และจุดหมายปลายทางของการเปลี่ยนแปลง
- ความไม่เชื่อถือ ไว้วางใจ ไม่เชื่อใจกัน ซึ่งทำให้ขาดการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ซึ่งเป็นบ่อนทำลายความไว้วางใจกันและกัน
- ปัจจัยอื่นๆ เช่น ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบ ความยากลำบากในการสื่อสาร

ปัจจัยที่เป็นแรงเสริมการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่เป็นแรงเสริมช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีดังนี้

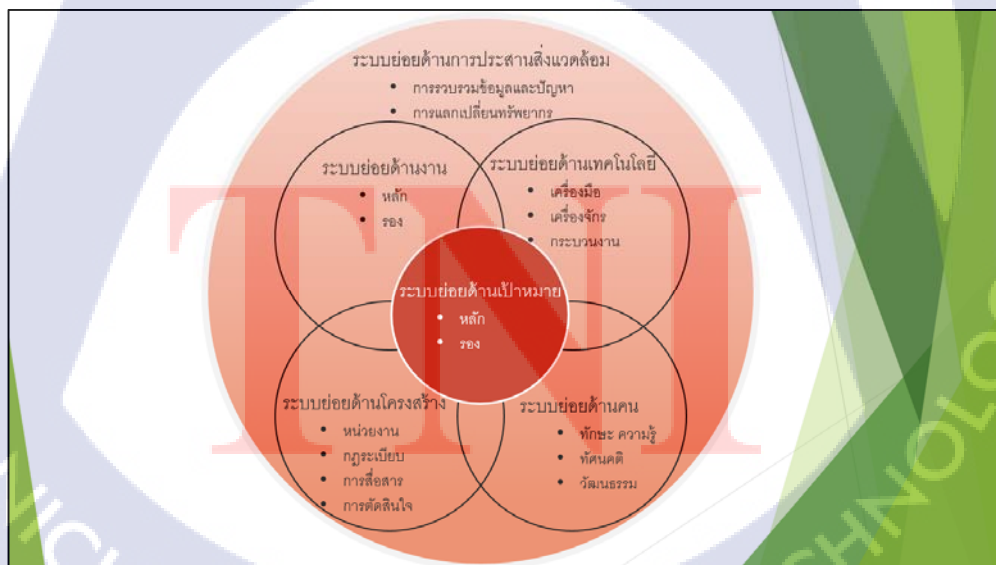
- ความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่
- ความสามารถในการรับรู้ข่าวสารร่วมกันในหมู่คนในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เห็นความจำเป็นของสถานการณ์ได้ตรงกัน พร้อมๆ กัน
- ภาพลักษณ์ และการปฏิบัติตนของผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่น เอาใจใส่ต่อการเปลี่ยนแปลง
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะในกลุ่มตำแหน่งผู้บริหาร
- ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ และความรวดเร็วของการพัฒนาการทาง
- เทคโนโลยีประเภทที่องค์กรใช้เป็นหลักในการดำเนินการ
- สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในฝ่ายและระดับต่างๆ ในองค์กร รวมถึงความไว้วางใจ และการสื่อสารที่ทั่วถึงกัน
- การมีศัตรูร่วม หรือเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน

- กลไกในการประเมินทบทวนสภาพภายในองค์กร
- การได้ติดต่อสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

2. ปัจจัยสำคัญในองค์กรที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ โดยธรรมชาติแล้วจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ย่อมทำให้ต้องมีการปรับระบบระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย และเมื่อระบบวิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไป ทักษะความสามารถของบุคลากรก็มักจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้

วิธีการที่จะพิจารณาว่าปัจจัยหรือตัวแปรใดเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนนั้นมี กรอบการวิเคราะห์ที่นักวิชาการได้ศึกษารวบรวมไว้หลายกรอบ เช่น เว็นเดล เฟรนช์; และ เซซิล เบลล์ (Wendell French; and Cecil Bell. 1995 : 45-49) ได้เสนอว่าปัจจัยสำคัญที่ประกอบเป็นองค์กร คือ ระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ ซึ่งได้แก่ ระบบย่อยด้านเป้าหมาย ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้าง ด้านคน และด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องผูกพันกันเป็นองค์กร ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ที่มา : อนาคตทิพย์ เอกแสงศรี. (2550). องค์การและการจัดการ. ออนไลน์.

มาร์วิน เวสเบิร์ก (Marvin Weisberg. 2009 : ออนไลน์) ได้ให้กรอบในการพิจารณาถึงปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการปรับเปลี่ยนองค์กรไว้ว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ซึ่งเรียกว่า Six Box Model ซึ่งมีปัจจัยต่าง ดังนี้

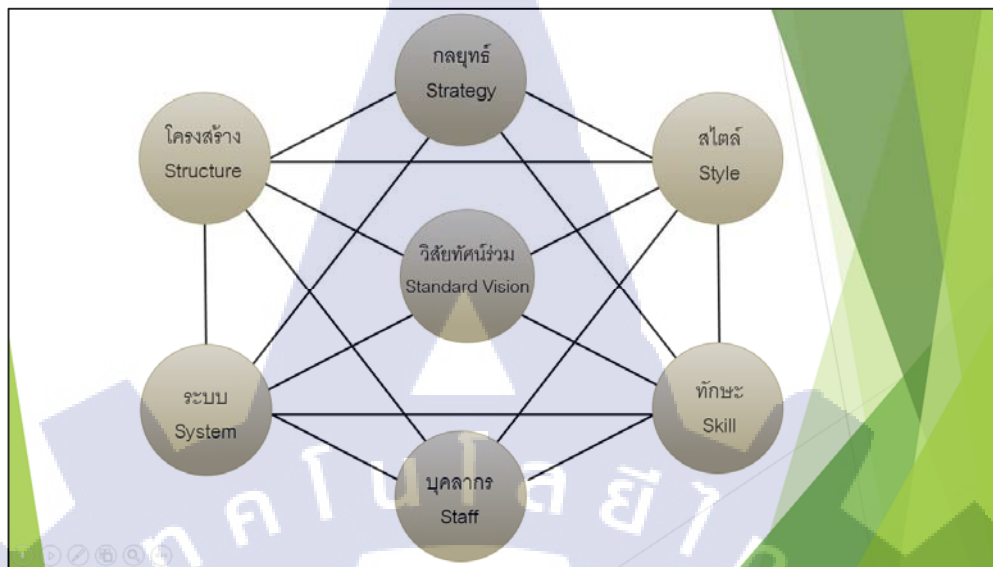
1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. จุดมุ่งหมาย (Purposes)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. ระบบการให้รางวัล (Reward System)
5. สัมพันธภาพในองค์กร (Relationship)
6. กลไกสนับสนุนอื่นๆ (Helpful Mechanisms) เช่น การประชุม สถานที่ตั้ง ทรัพยากร และงบประมาณที่มีอยู่ เป็นต้น

อาโทส; และ พาสเชล (Athos; & Pascale. 1982 : 122-128) ได้เสนอตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ McKinsey's Seven S Model ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบกระบวนการงาน (System)
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)
5. ทักษะความชำนาญ (Skill)
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)
7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Super-ordinate Goals, Shared values or Shared Vision)

โดยลักษณะการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น ตัวแปรต่างๆ ทั้ง 7 ประการควรจะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสอดคล้องกัน ดังรูปที่ 5

TNI



รูปที่ 5 ตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ที่มา : Waterman, R.H.; Peters, T.J.; and Phillips, J.R. (1980). **Structure is not Organization.** p.23.

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้เสนอรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังที่กล่าวมา ก็ได้มีการนำแนวคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรและการจัดการมากมายหลายเทคนิค โดยในที่นี้จะขอเสนอเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดการวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2. การจัดการระบบงาน หรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Re-engineer) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือนำมาตรการอื่นๆมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น แต่หน่วยงานส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้ โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่

สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปปรับปรุงระบบงานของตน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

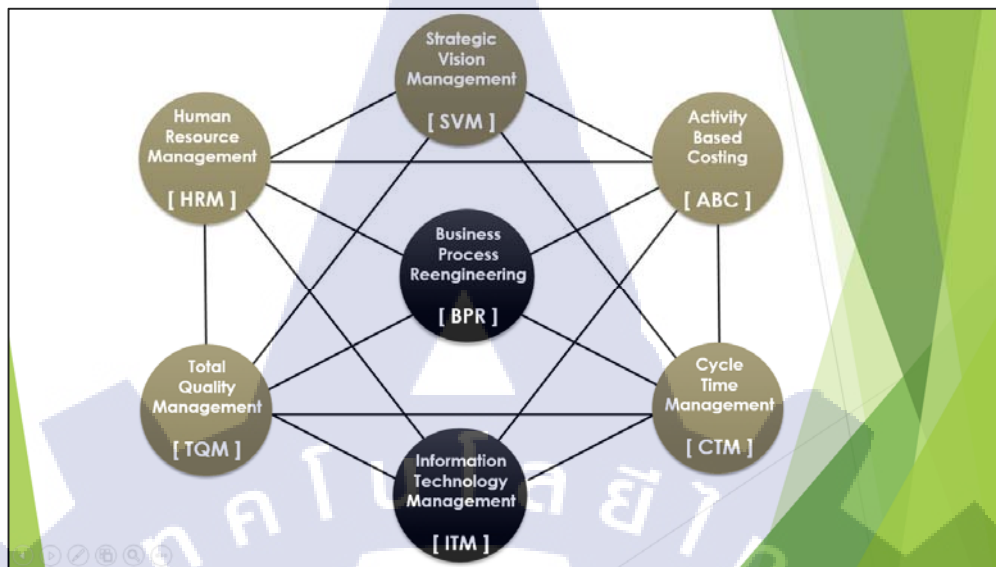
4. การบริหารวงจรของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงจรของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส., กิจกรรมข้อเสนอแนะ, กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบงานการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่เน้นในการสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management)

จากกลยุทธ์ทั้ง 7 ประการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 ความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์

ที่มา : ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์กร. ออนไลน์.

เมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องหมั่นพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์ประกอบกับกลไกการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคปัจจุบัน จะเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก และจะต้องทุ่มเทเวลา ความสนใจ และต้องปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งอาจหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มเวลา และที่สำคัญคือการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม จึงจะผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ต้องการ

ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานวิจัยนี้ในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์บริษัทผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นได้แก่

1. การจัดการระบบงาน หรือการรื้อปรับระบบงาน
2. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

ซึ่งทางผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกระบวนการขายรถยนต์ จึงต้องมีการรื้อปรับระบบงานจากดั้งเดิมที่ล้าสมัย เพื่อให้กระบวนการขายสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีการจัดการข้อมูลที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การลดระยะเวลาในการดำเนินการขายให้สั้นลง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

2.2 แนวคิดการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering)

ในปัจจุบันการให้บริการเข้ามามีความสำคัญมากกว่าการแข่งขันทางด้านขนาดองค์กรหรือต้นทุนสินค้า และในขณะเดียวกันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบคอมพิวเตอร์เพียงเพื่อเพิ่มความเร็วของกระบวนการเดิมเท่านั้น ซึ่งนั่นทำให้ปัญหาด้านประสิทธิภาพการทำงานยังถูกแก้ไขไม่ตรงจุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน ไม่เพียงแต่การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เท่านั้น องค์กรต้องมีการรื้อปรับ (Re-engineer) กระบวนการที่เก่าและล้าสมัยด้วย จึงนำมาสู่แนวความคิดเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ

2.2.1 ความหมายของการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ

การรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจเป็นแนวคิดทางธุรกิจในทศวรรษที่ 1990 แต่ในทางปฏิบัติจริงก็ยังไม่ได้เป็นอะไรที่มากไปกว่าแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ Total Quality Management (TQM) ซึ่งมุ่งเน้นที่กระบวนการ Re-engineer หรือ “การรื้อปรับระบบ” ซึ่งเป็นคำที่ ไมเคิล แฮมเมอร์; และเจมส์ แคมป์ (1993 : 18-20) ริเริ่มใช้ในหนังสือชื่อ Re-engineer the Corporation ในฐานะที่เป็นคำประกาศการปฏิวัติธุรกิจ (A Manifesto for Business Revolution) ก่อนที่จะเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดที่จัดโดย นิวยอร์ก ไทม์ และได้รับการแปลเป็นภาษาต่างประเทศกว่า 14 ภาษา ทำให้เป็นคำที่มีการกล่าวขานถึงอย่างกว้างขวางในคำอารัมภบทของหนังสือเล่มนี้ โดยผู้เขียนทั้งสองได้ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีทางการบริหารหลายประการที่ยึดถือกันมากว่าสองศตวรรษเป็นสิ่งที่กำหนดโครงสร้างการจัดการและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจในสหรัฐอเมริกาตลอดช่วงศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยคำอารัมภบทของหนังสือเล่มนี้มีดังนี้

“ผู้ประกอบการ ผู้บริหารและผู้จัดการอเมริกันได้สร้างสรรค์และประกอบธุรกิจที่สามารถเผชิญกับความต้องการสินค้ามวลชนและสินค้าบริการที่ขยายตัวมหาศาลมากกว่าหนึ่งร้อยปี ผู้จัดการและบริษัทต่างๆในอเมริกา ได้เป็นตัวกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับธุรกิจต่างๆทั่วโลก แต่ในปัจจุบันนี้ สิ่งที่กำลังข้างต้นนั้นได้เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้จัดการของอเมริกันจะต้องสลัดแนวคิดดั้งเดิมในการจัดองค์กรและดำเนินธุรกิจของตนทิ้งไปเพื่อการปฏิรูปบริษัทใหม่ โดยจะต้องละทิ้งหลักการและวิธีการต่างๆที่กำลังใช้อยู่ แล้วสร้างหลักการและวิธีการขึ้นมาใหม่ทั้งหมด ซึ่งองค์กรใหม่จะผิดแปลกไปจากบริษัทในปัจจุบัน แนวทางในการจัดซื้อ ทำยอดขาย และจัดส่งผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการให้บริการต่างๆจะต่างจากปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยจะกลายสภาพเป็นบริษัทที่ได้ออกแบบเพื่อปฏิบัติการในโลกปัจจุบันและอนาคตโดยเฉพาะ มิใช่หน่วยงานซึ่งหลงเหลือมาจากยุคดั้งเดิมอันรุ่งโรจน์แต่ล้าสมัยไปเสียแล้ว” ตามคำอารัมภบท

ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการรื้อปรับระบบเป็นแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลหรือผลกระทบของระบบนิเวศ หรือสภาพแวดล้อมของการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านต่างๆของการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น

ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมปี ได้กำหนดคำนิยามที่ถูกต้องและเป็นทางการของการรื้อปรับระบบ คือการพิจารณาหลักการพื้นฐานของกระบวนการทางธุรกิจ และการออกแบบขึ้นใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อมุ่งบรรลุผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและที่สำคัญได้แก่ ต้นทุน, คุณภาพ, การบริการ และความเร็ว แนวคิดการรื้อปรับระบบเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานใหม่ที่ใส่ใจการทำงานแบบเดิมที่ผ่านมา เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและก่อให้เกิดผลงานเพิ่มขึ้นกว่า 10 เท่า เพื่อเพิ่มผลผลิตลดเวลา ลดขั้นตอน ลดเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน โดยมีขั้นตอนการรื้อปรับระบบดังต่อไปนี้

1. การคิดค้นทบทวนใหม่ (Rethink)
2. การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (Redesign)
3. การเสริมเทคโนโลยี (Retool)
4. การฝึกอบรบบุคลากร (Retrain)

โดยหัวใจสำคัญของการรื้อปรับระบบอยู่ที่กระบวนการ โดยลักษณะสำคัญหรือจุดเน้นของการรื้อปรับระบบอยู่ที่การมุ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน การทำความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนที่แนวคิดพื้นฐาน สมมุติฐาน หรือหลักเกณฑ์เดิม การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และการมุ่งสู่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ หรือผลลัพธ์อันใหญ่หลวง

โดยวิทยากร เชียงกูล (2550 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจไว้ว่า คือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานและการบริหารองค์กรอย่างถึงรากถึงโคน เพื่อที่จะพัฒนาอย่างก้าวกระโดด โดยการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ เพิ่มความเร็ว และการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจเน้นที่กระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดผลมากกว่าที่จะคำนึงถึงการจัดองค์กรแบบแบ่งหน่วยงานตามภาระงานแบบเดิม นั่นคือการปฏิเสธการแบ่งงานกันทำตามความถนัดที่ อตัม สมิธได้เน้นกระบวนการผลิตทั้งหมดหรือแบบองค์รวม เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงเป้าและรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น การพิจารณาให้สินเชื่อกู้ยืมที่ขอกู้เงิน แทนที่จะต้องผ่านการพิจารณาหลายหน่วยงาน ใช้เวลาหลายวัน ก็อาจใช้ทีมเดียวทำทุกอย่างให้เสร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งแนวคิดการรื้อปรับระบบเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน

เรนเมกเกอร์ส คัมพานี (Rainmakers Company. 2002 : ออนไลน์) เสนอว่าการออกแบบกระบวนการใหม่เป็นการเน้นที่กระบวนการความต้องการของลูกค้าและการมอบ

อำนาจให้ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อนำไปพัฒนาและนำไปปฏิบัติได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทีมงานควรประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ รวมถึงทรัพยากรภายนอกที่จำเป็น โดยลักษณะการออกแบบกระบวนการใหม่ของเรนเมกเกอร์มีขั้นตอนดังนี้

1. หาข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าภายในและภายนอก รวมถึงความพึงพอใจ เพื่อให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
2. ค้นคว้าวิจัยว่าปัจจุบันทำงานอย่างไรถึงประสบความสำเร็จได้และค้นคว้าเอกสารบน แผนที่กระบวนการ
3. วิเคราะห์กระบวนการเพื่อกำหนดแหล่งที่มาของกิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า ความสูญเปล่า ความสิ้นเปลืองและสาเหตุของความผิดพลาด
4. ออกแบบกระบวนการใหม่ที่รวดเร็วทันสมัย โดยการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ ทำการเก็บเพียงขั้นตอนที่จำเป็นไว้เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือการรื้อปรับระบบโดยเริ่มจากศูนย์เพื่อสร้างกระบวนการใหม่ทั้งหมด ซึ่งอาจจะดีกว่าการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิม
5. นำกระบวนการใหม่ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับที่ รุ่ง แก้วแดง (2540 : 8) ได้ให้ความหมายของระบบบริหารการรื้อปรับว่า เป็นการพิจารณาหลักการพื้นฐานของกระบวนการทางธุรกิจ และการออกแบบขึ้นใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อมุ่งบรรลุผลลัพธ์ของการปรับปรุงอย่างยิ่งใหญ่ โดยกิจกรรมหรือเทคนิคมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ๆ และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยเฉพาะใช้กับธุรกิจที่มีการให้บริการ เช่น การธนาคาร หรือถ้าเกี่ยวกับการผลิต การรื้อปรับหมายถึง การเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ระบบนี้จึงใช้ในธุรกิจบริการมากกว่า เทคนิคนี้เน้นการทำงานเพื่อให้ถูกต้องตามเป้าหมายที่แท้จริงหรือแก่นแท้ของเหตุผลของงานนั้นๆ โดยการเขียนแผนผังกระบวนการ แล้วพิจารณาโดยการระดมสมอง สัมภาษณ์ เลียนแบบ ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เพื่อรื้อปรับกระบวนการทำงาน

ทั้งนี้ในการรื้อปรับกระบวนการต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากมีพลังผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลให้องค์กรได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการรื้อปรับกระบวนการ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับพลังผลักดันที่มีผลกระทบต่อการจัดการ

ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมปี ซึ่งให้เห็นว่าสังคมที่องค์กรต้องเผชิญคือวิธีการทำธุรกิจแบบเก่า โดยการแบ่งสรรแรงงานตามความถนัดตามหลักการของอดัม สมิท (Adam Smith. 1776 :Online) ใช้การไม่ได้อีกต่อไป โลกได้กลับกลายเป็นสถานที่ซึ่งผิดแปลกไปจากเดิม ทำให้ไม่สามารถยึดหลักการว่า วงจรธุรกิจจะหมุนสู่ความเจริญรุ่งเรืองตลอดไปหรือไม่ ดังนั้นไม่มีอะไรที่จะคงที่หรือพยากรณ์ได้อย่างแน่นอนภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของตลาด ความต้องการของลูกค้า วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ อัตราการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หรือแม้แต่ลักษณะของการแข่งขันทางธุรกิจ โลกของอดัม สมิท และวิธีการทำธุรกิจในรูปแบบของเขาได้กลายเป็นวิถิต่างแห่งอดีตไปแล้วในทางตรงข้าม มีพลัง 3 รูปแบบ ทั้งในลักษณะที่แยกจากกันและประสานร่วมกัน เป็นพลังสำคัญที่ผลักดันให้บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ก้าวลึกเข้าสู่อาณาจักรอันแปลกใหม่สำหรับผู้บริหารหรือผู้จัดการส่วนมาก พลังทั้งสามเรียกว่าพลัง 3C ได้แก่

ลูกค้า (Customer)

นับแต่ต้นศตวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งประเทศอื่นๆ ที่พัฒนาแล้วความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตหรือขายกับลูกค้าได้เปลี่ยนแปลงไป ลูกค้าเปลี่ยนแปลงจากการเป็นลูกค้าทั่วไปที่ต้องซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากผู้ผลิต ผู้ขาย หรือผู้ให้บริการเพียงไม่กี่ราย กลายมาเป็นลูกค้าเฉพาะรายที่เป็นผู้ระบุกับผู้ผลิตหรือผู้ขายว่า ตนต้องการสินค้าอะไร แบบไหน เมื่อไร อย่างไร และจะยินยอมจ่ายให้ในราคาเท่าไรตามรสนิยมเงื่อนไข และความต้องการของตนเอง เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าในรูปแบบของฐานข้อมูลที่ชัดเจนและค้นหาได้ง่าย ทำให้ผู้ผลิต ผู้ค้า หรือผู้ให้บริการทุกประเภทสามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความต้องการ รสนิยม และความพึงพอใจของลูกค้าเหล่านั้นเท่าๆกับที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคสามารถหยิบหนังสือพิมพ์รายวันขึ้นมาเปรียบเทียบ รายงานผู้บริโภคสำหรับสินค้าต่างๆ ซึ่งบริษัทหรือองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนความนึกคิดเกี่ยวกับลูกค้าที่เป็นตลาดมวลชนมาเป็นลูกค้าแต่ละคนที่มีความหมาย เพราะสถานการณ์ในช่วงสามสิบปีภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่สินค้าอุปโภคและบริโภคอยู่ในสภาพขาดแคลนเป็นช่วงๆ ได้สิ้นสุดไปแล้ว ในทางตรงข้ามมีผู้ผลิตจำนวนมากเกิดขึ้นทั่วทั้งโลกเพื่อสนองตอบความต้องการ ในขณะที่ประเทศที่พัฒนาแล้วกลับมีอัตราของประชากรที่ลดลง ตลาดของผลิตภัณฑ์ได้เข้าสู่ภาวะอิ่มตัว สินค้าต่างๆ นั้นต่างอยู่ในช่วงของการผลิตสินค้าใหม่เพื่อทดแทนสิ่งที่ลูกค้ามีอยู่แล้ว ไม่ใช่การผลิตเพื่อตอบสนองความขาดแคลนหรือความต้องการดังเช่นที่ผ่านมาอีกต่อไป ลูกค้าหรือผู้บริโภคจึงกลายมาเป็นผู้ที่เหนือกว่าผู้ผลิตหรือผู้ขาย หรืออยู่ในความสัมพันธ์ที่ลูกค้าเป็นผู้ชี้ขาด

การแข่งขัน (Competition)

ในอดีตที่ผ่านมาการแข่งขันยังไม่รุนแรงมากนัก ธุรกิจที่สามารถเข้าถึงตลาดโดยมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่พอใช้ได้ และกำหนดราคาที่ดีที่สุดก็สามารถจะขายได้ แต่ในปัจจุบันนอกจากจะมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นและรุนแรงขึ้นแล้ว ยังมีรูปแบบของการแข่งขันมากมายหลากหลายรูปแบบด้วย

เริ่มจากการมีคู่แข่งที่มุ่งเจาะตลาดเฉพาะ หรือ Niche Market ทำให้แทบทุกตลาดต้องเปลี่ยนโฉมหน้าการแข่งขันในตลาดไปหมด สินค้าประเภทเดียวกันที่ถูกวางในตลาดที่ต่างกัน ต้องใช้ฐานการแข่งขันทางการตลาดที่แตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิงกล่าวคือ ในตลาดหนึ่งอาจเป็นการแข่งขันที่ต่อสู้กันด้านราคา ในขณะที่อีกตลาดหนึ่งเป็นการแข่งขันที่ต่อสู้กันด้วยรูปลักษณ์ของสินค้าที่แตกต่างกัน ในอีกตลาดหนึ่งเป็นการแข่งขันที่ต่อสู้กันด้วยคุณภาพ และในอีกตลาดหนึ่งเป็นการแข่งขันที่ต่อสู้ด้วยการให้บริการ ทั้งการจัดให้มีการบริการก่อนการขาย , ระหว่างการขาย และการบริการหลังการขาย เป็นต้น ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน กำแพงกีดกันทางการค้าได้ถูกทำลายลง จึงไม่มีสนามการค้าหรือตลาดภายในประเทศของธุรกิจหรือองค์กรใดที่รอดพ้นจากการบุกรุกของคู่แข่งจากต่างชาติอีกต่อไป การแข่งขันในลักษณะดังกล่าวทำให้ธุรกิจหรือบริษัทที่สามารถทำได้ยอดเยี่ยมเพียงรายเดียวเท่านั้นที่สามารถยกระดับของเกณฑ์การแข่งขันในตลาดให้สูงขึ้น และกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการแข่งขันของธุรกิจหรือบริษัทอื่นๆทั่วโลก ผู้ที่ทำได้ดีกว่าจะขับไล่ผู้ที่ด้อยกว่าออกจากสนามแข่งขัน เพราะราคาที่ต่ำที่สุด , คุณภาพที่ดีที่สุด และการให้บริการที่ดีที่สุดรายใดรายหนึ่ง จะกลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการแข่งขันสำหรับคู่แข่งทุกรายในเวลาอันรวดเร็ว การทำงานเพียงแค่ออกรับใช้ไม่เพียงพอ และไม่สามารถยืนหยัดในสนามแข่งขันได้อีกต่อไป หากธุรกิจหรือบริษัทใดไม่สามารถยืนหยัดได้อย่างเคียงบ่าเคียงไหล่กับบริษัทชั้นสุดยอดในการแข่งขันนั้นได้ ย่อมไม่สามารถดำรงอยู่ในการแข่งขันนั้นได้ในและไม่สามารถคงอยู่อีกต่อไปได้ในไม่ช้า

การเปลี่ยนแปลง (Change)

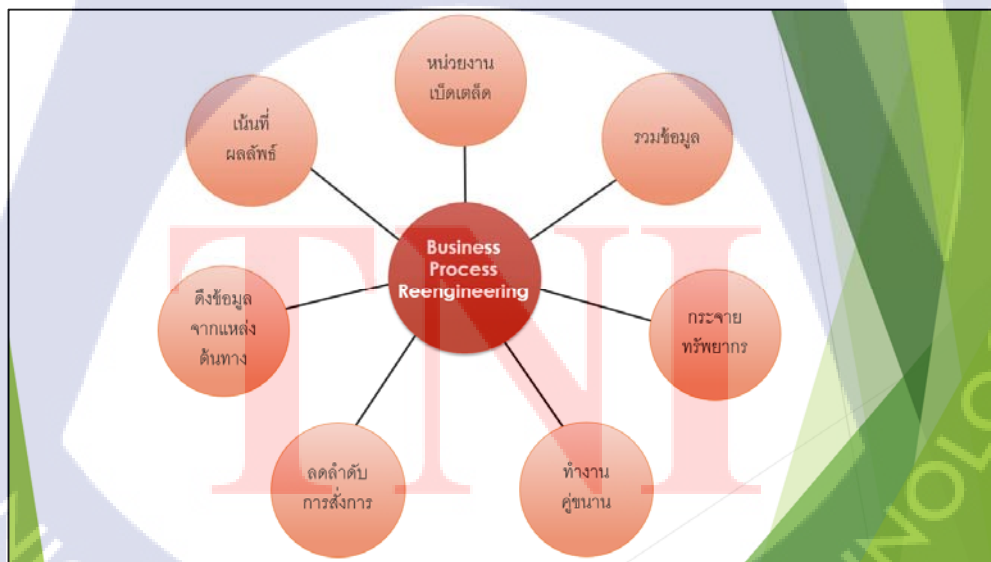
ในทัศนะของ ไมเคิล แอมเมอร์ และเจมส์ แชมป์ นอกจากลูกค้าและการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากช่วงเวลาเมื่อก่อนหน้านี้แล้ว แม้แต่การเปลี่ยนแปลงเองก็มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบเดิมกล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แทรกซึมอยู่ในทุกส่วนของการตลาดและมีลักษณะที่กระทบกันอย่างต่อเนื่องกันไป จนกลายเป็นสิ่งธรรมดาและเป็นสัจธรรม มีความเร่งสูงขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคโนโลยีที่เป็นตัวหนุนเสริมให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความคาดหมาย ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างไปจากเดิมดังกล่าว เป็นผลให้ธุรกิจ บริษัท หรือองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งจำนวนมหาศาล โดยคู่แข่งแต่ละรายสามารถนำเสนอนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเมื่อใดก็ได้ และเป็นผลให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

และบริการต่างๆหดสั้นลง เช่น คอมพิวเตอร์ รถยนต์ ฯลฯ เป็นผลให้เกิดการพัฒนา ซึ่งการนำผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆออกสู่ตลาดพลอยหดสั้นลงไปด้วยเป็นเงาตามตัว ธุรกิจต่างๆจึงจำเป็นต้องเคลื่อนไหวอย่างฉับไวตลอดเวลา หรือไม่ก็ต้องหยุดอยู่กับที่ไปเลย

พลังทั้งสามดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดโลกใหม่ของธุรกิจพร้อมกับที่สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรที่ได้รับการออกแบบไว้อย่างเหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมหนึ่งจะไม่สามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมอีกแบบหนึ่ง ดังนั้นธุรกิจหรือองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อการผลิตในปริมาณมากๆ เพื่อเสถียรภาพและความเจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมหนึ่ง จะไม่สามารถดำรงอยู่หรือปรับแก้ให้ประสบผลสำเร็จได้อีก ในสภาพแวดล้อมที่ผู้บริโภคหรือลูกค้า การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังผลักดันให้ธุรกิจหรือองค์กรนั้นต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

2.2.3 แนวคิดของการปรับเปลี่ยนระบบกระบวนการทางธุรกิจ

บุญยวีร์ ศรีสุชาติ (2558 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับปรับเปลี่ยนระบบกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้นโดยมีหลักสำคัญคือการวิเคราะห์และออกแบบใหม่ในกระบวนการทำงานและกฎระเบียบเก่าๆ ในขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างกระบวนการนวัตกรรมใหม่ๆ โดยการคำนึงถึงกระบวนการในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก แทนที่จะเป็นการมองไปที่กระบวนการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยมีหลักสำคัญดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 หลักการและแนวคิดของการปรับเปลี่ยนระบบกระบวนการ

ที่มา : บุญยวีร์ ศรีสุชาติ. (2558). การปรับเปลี่ยนระบบทางธุรกิจ. ออนไลน์.

1. เน้นที่ผลลัพธ์

คือการรื้อปรับระบบโดยให้ความสนใจที่เป้าหมาย (Objective or outcome-oriented) มากกว่าตัวงาน (Tasks) ดังนั้นจึงสนับสนุนให้มีทีมงานเพียงหนึ่งทีมทำงานทุกขั้นตอนของกระบวนการหนึ่งๆ เพื่อลดระยะเวลา (Time-overhead) ที่บุคคลต้องติดต่อหรือถ่ายทอดงานกันและเพิ่มประสิทธิภาพของงานเนื่องจากมีผู้รู้กระบวนการและสถานะทั้งหมดในภาพรวม

2. หน่วยงานเบ็ดเสร็จ

คือแนวความคิดที่ให้ผู้ที่ต้องการผลของกระบวนการเป็นผู้ดำเนินกระบวนการนั่นเอง นั่นคือ หน่วยงานสามารถมีบทบาทและหน้าที่ได้มากกว่าหนึ่งบทบาท

3. รวมข้อมูล

คือการผนวกรวมการผลิตและการประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานเดียวกัน

4. กระจายทรัพยากร

คือทรัพยากรขององค์กรควรมีการกระจายเพื่อเพิ่มความคล่องตัว และความสะดวกในการใช้งาน แต่ต้องสามารถบริหารจัดการได้จากจุดเดียว ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยองค์กรบริหารจัดการทรัพยากรที่กระจายเหล่านั้น เช่น ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

5. ทำงานอย่างคู่ขนาน

คือแนวความคิดให้องค์กรทำการเชื่อมโยงกิจกรรมที่ทำอย่างคู่ขนานกันในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ แทนที่จะทำเป็นลำดับ

6. ลดลำดับการสั่งการ

คือการทำระดับการบริหารให้แบนเรียบขึ้น และให้อำนาจการตัดสินใจในจุดที่เกิดกระบวนการทำงานขึ้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถตัดสินใจในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง

7. ดึงข้อมูลจากแหล่งต้นทาง

คือการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล ข้อมูลจึงควรถูกรวบรวมแค่ครั้งเดียวจากแหล่งกำเนิดข้อมูลเอง แล้วค่อยแชร์ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.4 หลักการทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545 : 55-58) ได้กล่าวถึงหลักการในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่นั้น เป็นแนวทางการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาและแรงงานในการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์เพียงแต่นำกระบวนการและวิธีการในปัจจุบันมาทบทวน วิเคราะห์อย่างละเอียด แล้วใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเสียใหม่ให้แตกต่างไปจากเดิม บนเงื่อนไขที่ว่าทำ

ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้น โดยสามารถลดความยุ่งยาก ความผิดพลาด และความสิ้นเปลือง อย่างไรก็ตามการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่จะมีคุณภาพมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ว่าได้รับการปลูกฝังส่งเสริมและฝึกฝนให้มีการพัฒนาหรือไม่เพียงใด

ซึ่งการรื้อปรับระบบทางธุรกิจนั้น เปรียบเสมือนขั้นตอนการปฏิบัติในการพัฒนาประสิทธิภาพงาน โดยนำแนวคิดของการออกแบบกระบวนการใหม่มาใช้ ซึ่งได้กล่าวว่าการปรับกระบวนการทำงานใหม่นั้นจะต้องพิจารณาขั้นตอนการทำงานเดิมว่าปัญหาความล่าช้าเกิดจากอะไร ควรปรับลดอย่างไร เพียงใด และควรเพิ่มเทคโนโลยีในขั้นตอนใด เพื่อให้งานนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงาน เช่น ตั้งเป้าหมายระยะเวลาคุณภาพให้สอดคล้องกับความยาก และปริมาณงานองค์กรดังกล่าว จึงได้สรุปขั้นตอนในการพัฒนาประสิทธิภาพงานด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่ไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหากระบวนการทำงานที่เป็นปัญหา

ขั้นตอนนี้เป็นการมองภาพกว้างของบทบาท และภารกิจที่เป็นอยู่ปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของการทำงานที่มุ่งหวังในการตอบสนองต่อสิ่งที่มีความต้องการของหน่วยงาน และผู้รับบริการ โดยพิจารณาว่ามีกระบวนการทำงานใดที่ไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายดังกล่าว พิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่คิดว่ามีความเป็นไปได้ในการปรับปรุงก่อน ลักษณะงานในกระบวนการทำงานมีการซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายสูง

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่

เป็นการพิจารณาปรับระบบและลดขั้นตอน การทำงานโดยพิจารณาองค์ประกอบ 4 ประการคือกระบวนการ, คน, เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โดยจัดการปรับโครงสร้างให้เป็นแนวราบ มีการมอบอำนาจหน้าที่ มอบหมายความรับผิดชอบ และแบ่งงานที่เหมาะสม ลักษณะงานที่ง่ายไม่ซับซ้อน สร้างแบบกระบวนการทำงานใหม่ที่คาดหวังว่า จะสามารถนำไปสู่เป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการได้

ขั้นตอนที่ 3 นำกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่ไปปฏิบัติ

เป็นการทดลองนำแบบกระบวนการใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พิจารณายังมีปัญหาอุปสรรคติดขัดในเรื่องใดอีก และปรับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และยอมรับ ลำดับสุดท้ายคือการพิจารณาขยายผลการดำเนินงานในกระบวนการอื่นๆต่อไป

นอกจากนี้ปยุตย์วีร์ ศรีสุชาติ ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจไว้ ดังนี้

1. การเตรียมตัว (Prepare for Re-engineer)

การวางแผน และการเตรียมตัวสำหรับกิจกรรมใดๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การรื้อปรับระบบทางธุรกิจควรจะต้องตั้งคำถามก่อนว่า กระบวนการทางธุรกิจมีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหนที่จะทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ การหาคำตอบของคำถามนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ กิจกรรมนี้ควรเริ่มด้วยการทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ และความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจกับการทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจ อีกประเด็นที่สำคัญก่อนกำหนดนโยบายของการทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจคือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและธุรกิจ ว่าพบความบกพร่องต่อความต้องการของลูกค้าด้านใด เมื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้ว บริษัทก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้ ซึ่งคำประกาศวิสัยทัศน์จะเป็นแรงกระตุ้นที่ดีที่ทำให้โครงการทำการรื้อปรับระบบทางธุรกิจประสบความสำเร็จ

2. เทียบและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่เดิม (Map and Analyze As-Is Process)

การรื้อปรับระบบทางธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่เดิมให้ดีกว่าเดิม จึงจะสามารถดำเนินการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจขึ้นมาใหม่ได้ จุดประสงค์สำคัญในขั้นตอนนี้คือ การพยายามวิเคราะห์ระบบปัจจุบัน เพื่อหาสิ่งที่เป็นปัญหาที่ทำให้กระบวนการทางธุรกิจไม่เป็นไปตามที่ต้องการ และหาวิธีการที่จะทำให้กระบวนการทางธุรกิจดีขึ้น ซึ่งทำได้โดยสร้างแบบจำลองกระบวนการทางธุรกิจโดยใช้วิธีการสร้างแบบจำลองแบบต่างๆ จากนั้นให้คำนวณเวลา และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทางธุรกิจ โดยใช้วิธีทั้งการจำลองและการคำนวณหาต้นทุน การสร้างแบบจำลองนี้ทำให้เราเข้าใจรากฐานของกระบวนการทางธุรกิจได้ดี

3. ออกแบบกระบวนการใหม่ (Design To-Be Process)

จุดประสงค์ในขั้นตอนนี้คือ การสร้างทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้ตั้งไว้ในขั้นตอนแรก เมื่อได้แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจแล้ว จึงมาถึงขั้นตอนการสร้างกระบวนการทางธุรกิจใหม่ (To-Be Process) ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจใหม่ โดยคำนวณเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการแล้วจึงวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียสำหรับแต่ละกระบวนการทางธุรกิจใหม่ เพื่อเลือกกระบวนการทางธุรกิจใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้จริง

4. ทำให้กระบวนการที่รื้อปรับใหม่เกิดผล (Implement Re-engineer Process)

การนำระบบที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ไปใช้จริง ควรทำด้วยความรอบคอบอย่างยิ่ง และควรมีการเตรียมการที่ดีด้วย เพื่อที่การนำกระบวนการที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ไปใช้จริงจะได้เป็นไปอย่างราบรื่น ในระยะนี้ต้องสร้างแผนการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่เดิมไปเป็นกระบวนการทางธุรกิจใหม่ แผนนี้ยังต้องรวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายของบริษัทให้สอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจใหม่อีกด้วย โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น มีส่วนช่วยให้โครงการการรื้อปรับกระบวนการทางธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมาก เทคนิคการสร้างต้นแบบ และเทคนิคการจำลองจะช่วยตรวจสอบแผนการปรับเปลี่ยนได้เป็นอย่างดี ขั้นตอนสุดท้ายของระยะนี้คือ การจัดตั้งโปรแกรมอบรมพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงในบริษัท และการนำแผนการปรับเปลี่ยนไปใช้อย่างเต็มรูปแบบ

5. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Improve Process Continuously)

ขั้นตอนแรกในระยะนี้ คือให้จัดตั้งทีมงานสำหรับการติดตามผล ซึ่งต้องติดตามผล 2 อย่างด้วยกัน คือความก้าวหน้าในการดำเนินการ และผลลัพธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินการ สามารถดูได้จากจำนวนคนที่เข้าใจในกระบวนการใหม่ บทบาทของผู้บริหารต่อโครงการ และระดับของการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กร สำหรับการติดตามผลลัพธ์นั้น ควรรวมทัศนคติของพนักงานและความคิดเห็นจากลูกค้า ด้วยเหตุนี้ประสิทธิภาพของการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการติดตามผล และความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ

ทั้งนี้ในกระบวนการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ ไม่ใช้การทำงานที่ต่างคนต่างทำ แต่ต้องทำข้ามกระบวนการงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานในองค์กร ดังนั้นการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งสู่ความสำเร็จ ซึ่งนอกจากจะทำให้การควบคุม และตัดสินใจครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดแล้ว ยังทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรได้

จะเห็นได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จึงควรพิจารณาในด้านที่ช่วยสนับสนุนการ ออกแบบกระบวนการงานทางธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ยกตัวอย่างเช่น การลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลโดยการเก็บในระบบฐานข้อมูล ซึ่งให้แผนกต่างๆในองค์กรเข้าถึงได้จากที่เดียว และในขณะเดียวกันการมองกระบวนการทางธุรกิจก็ควรพิจารณาในด้านความสามารถที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถให้ได้ด้วยเช่นกัน

2.2.5 ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การรื้อปรับระบบทางธุรกิจประสบความสำเร็จ

บัณฑูร ล่ำซำ (2554 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การรื้อปรับระบบทางธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการรื้อปรับระบบทางธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยนั้น ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยมีปัจจัยหลักๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นแกนหลักในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะหากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่พยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ
2. กลไกช่วยขับเคลื่อน เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือกลไกช่วยขับเคลื่อน หรือทีมงานที่สร้างขึ้นมาเฉพาะกิจ ในโลกยุคปัจจุบันคนเพียงคนเดียวไม่สามารถ คิด และเปลี่ยนแปลงองค์กรขนาดใหญ่ได้ จำเป็นต้องใช้คนที่มีศักยภาพจำนวนมากที่คอยช่วยคิดช่วยทำ จึงควรใช้กลยุทธ์กระจายอำนาจ โดยการตั้ง “หน่วยรื้อปรับระบบ” ที่ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการโดยตรง และมีทีมงานที่คอยดูแลการเปลี่ยนแปลง
3. ความร่วมมือของคนในองค์กร คนส่วนใหญ่ต้องเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การรื้อปรับระบบทางธุรกิจจึงจะสามารถสำเร็จลุล่วงลงได้

2.3 แนวคิดการจัดการระบบสารสนเทศ (Management Information System)

ในปัจจุบันแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้ที่จะเป็นนักบริหารและนักวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้จักการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้บริหารจะต้องรู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตนเอง โดยมีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การบริหารของตนเองมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ขณะที่นักวิชาชีพจะใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการค้นหา และตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.3.1 ความหมายของการจัดการระบบสารสนเทศ

ไมเคิล เจ. แอล (Michael J. Earl. 1989 : 119-128) ได้ให้คำจำกัดความของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หมายถึงระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผล และจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจในด้านต่างๆของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการประกอบด้วยหน้าที่หลัก 2 ประการ ดังนี้คือ

1. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ
2. สามารถทำการประมวลผลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหาร

ดังนั้นถ้าระบบใดประกอบด้วยหน้าที่หลักสองประการตลอดจนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่หลักทั้งสองได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ระบบนั้นก็สามารถถูกจัดเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการไม่จำเป็นที่จะต้องสร้างขึ้นจากระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอาจสร้างขึ้นมาจากอุปกรณ์อะไรก็ได้ แต่ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักทั้งสองประการได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ แต่เนื่องจากปัจจุบันคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูล นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analyst and Designer) จึงออกแบบระบบสารสนเทศให้มีคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์หลักในการจัดการสารสนเทศ

โดยอุนมงคล ศิริเวทิน; และสมบูรณ์วัลย์ เหมศาสตร์ (2554 : ออนไลน์) ได้ให้คำจำกัดความอย่างกว้างขวางที่เป็นสาระที่สำคัญของการจัดการระบบสารสนเทศคือ ระบบการประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) หมายถึงการนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศ โดยออกแบบชัดเจนถึงแหล่งข้อมูล, วิธีการ และระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาดำเนินการกระบวนการ และเปลี่ยนสภาพข้อมูลเป็นสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรอย่างทันการ

ทั้งนี้ในปัจจุบันขอบเขตการทำงานของระบบสารสนเทศขยายตัวจากการรวบรวมข้อมูลที่มาจากภายในองค์กรไปสู่การเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งจากภายในท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับนานาชาติ โดยปัจจุบันธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจและขีดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน

2.3.2 ลักษณะของข้อมูลหรือสารสนเทศ

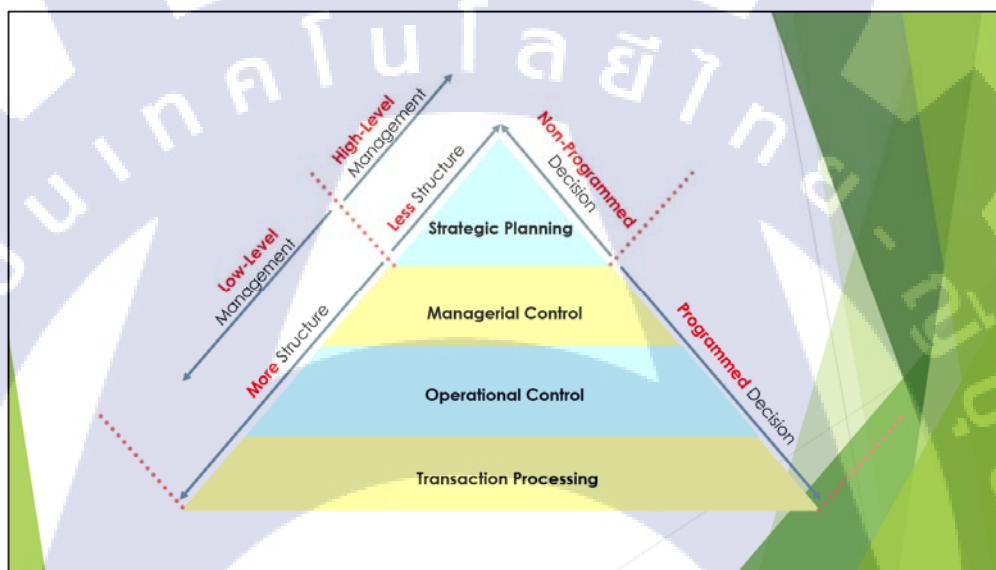
ระบบสารสนเทศเป็นระบบการจัดหาข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลเพื่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งคushing อีแบร์รี่ (Cushing E. Barry. 1997 : 185) ได้จัดโครงสร้างของสารสนเทศโดยแบ่งตามลำดับการนำไปใช้งานสามารถแบ่งได้ 4 ระดับดังรูปที่ 8 นี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการวางแผนนโยบาย, กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการกำหนดนโยบายสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายในองค์กร โดยมีปริมาณข้อมูลน้อย

2. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนการปฏิบัติ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง เช่น สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ หรือจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ

3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในระดับปฏิบัติการและการควบคุม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่างจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีปริมาณข้อมูลน้อยลง

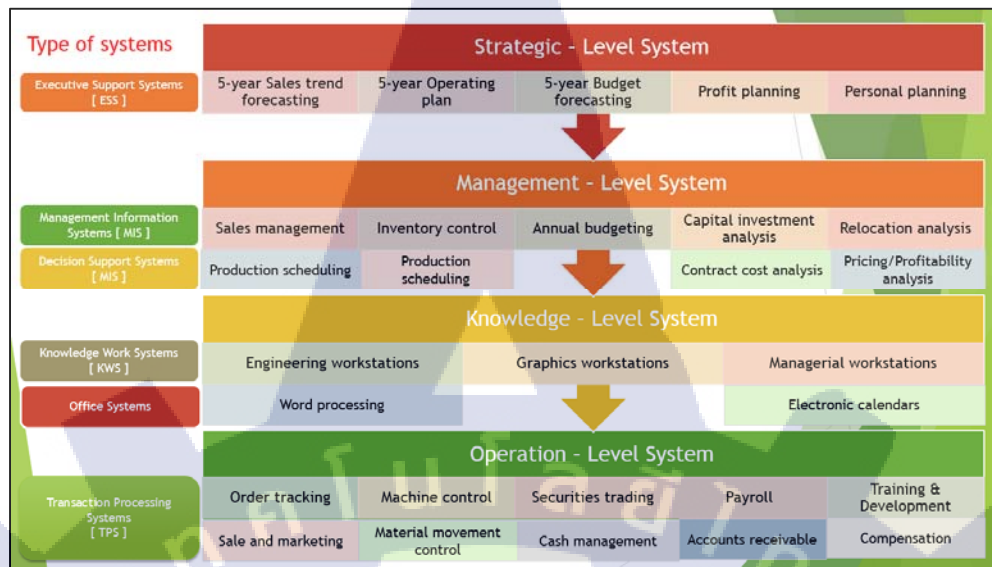
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลการดำเนินงานประจำ (Routine) จึงเกิดข้อมูลมากมายเป็นฐานของสารสนเทศระดับสูง



รูปที่ 8 การจำแนกสารสนเทศตามระดับผู้บริหาร

ที่มา : Cushing, E. Barry. (1997). **Accounting Information Systems: A Comprehensive Approach**. p.185.

ระบบสารสนเทศนั้นสร้างขึ้นเพื่อเป็นแหล่งสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ อีกทั้งการบริหารงานในองค์กรก็มีหลายระดับ กิจกรรมขององค์กรแต่ละประเภทอาจจะแตกต่างกัน ซึ่งระบบสารสนเทศเป็นระบบที่รวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากไม่สามารถเก็บรวบรวมในลักษณะระบบเดียวเนื่องจากขนาดข้อมูลมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ทำให้การบริหารข้อมูลทำได้ยาก การนำไปใช้ไม่สะดวก ซึ่ง ลอว์ตัน; และลอว์ตัน (Laudon; and Laudon. 2001 : 87-89) ได้จำแนกระบบสารสนเทศตามการสนับสนุนระดับการทำงานในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดลักษณะของสารสนเทศในแต่ละระดับการทำงานดังรูปที่ 9



รูปที่ 9 การจำแนกระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานในแต่ละระดับ

ที่มา : Laudon and Laudon. (2001). **Management Information Systems**. p.87-

89.

1. ระบบสารสนเทศสำหรับระดับผู้ปฏิบัติงาน (Operational-Level Systems)
ช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานพื้นฐาน และการทำรายงานต่างๆขององค์กร เช่น ใบเสร็จรับเงิน รายการขาย การควบคุมวัสดุของหน่วยงาน เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของระบบนี้เพื่อช่วยการดำเนินงานประจำวัน และควบคุมรายการข้อมูลที่เกิดขึ้น
2. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้ชำนาญการ (Knowledge-Level Systems)
ระบบนี้สนับสนุนผู้ทำงานที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูล วัตถุประสงค์หลักของระบบนี้เพื่อช่วยให้มีการนำความรู้ใหม่มาใช้ และช่วยควบคุมการไหลเวียนของงานเอกสารขององค์กร
3. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Management-Level Systems)
เป็นระบบสารสนเทศที่ช่วยในการตรวจสอบ การควบคุม การตัดสินใจ และการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางขององค์กร
4. ระบบสารสนเทศระดับกลยุทธ์ (Strategic-Level System)
เป็นระบบสารสนเทศที่ช่วยการบริหารระดับสูง ช่วยในการสนับสนุนการวางแผนระยะยาว หลักการของระบบคือต้องจัดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับความสามารถภายในที่องค์กรมี เช่นในอีก 5 ปีข้างหน้า องค์กรจะผลิตสินค้าใด

2.3.3 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและอุตสาหกรรม ธุรกิจต่าง ๆ ต้องการระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการดำรงอยู่และเจริญเติบโตขององค์กร โดยที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นในระดับสากล เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องทำความเข้าใจถึงวิธีใช้งานและโครงสร้างของระบบสารสนเทศ สามารถสรุปส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ ได้ 3 ส่วน คือ

1. เครื่องมือในการสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

หมายถึงส่วนประกอบ หรือโครงสร้างพื้นฐานที่รวมกันเข้าเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และช่วยให้ระบบสารสนเทศดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำแนกเครื่องมือในการสร้างระบบสารสนเทศไว้ 2 ส่วน คือ

1. ฐานข้อมูล (Data Base)

ฐานข้อมูลนั้นจัดเป็นหัวใจสำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เพราะว่าสารสนเทศที่มีคุณภาพจะมาจากข้อมูลที่ดี, เชื่อถือได้, ทันสมัย และถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นฐานข้อมูลจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยให้ระบบสารสนเทศมีความสมบูรณ์ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เครื่องมือ (Tools)

เป็นเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ปกติระบบสารสนเทศจะใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์หลักในการจัดการข้อมูล ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนสำคัญต่อไปนี้

- อุปกรณ์ (Hardware) คือตัวเครื่องหรือส่วนประกอบของเครื่องคอมพิวเตอร์ รวมทั้งอุปกรณ์ระบบเครือข่าย
- ชุดคำสั่ง (Software) คือชุดคำสั่งที่ทำหน้าที่รวบรวม และจัดการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารงาน หรือการตัดสินใจ

3. วิธีการหรือขั้นตอนการประมวลผล

การที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการจะต้องมีการจัดลำดับวางแผนงาน และวิธีการประมวลผลให้ถูกต้องเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ต้องการ

4. การแสดงผลลัพธ์

เมื่อข้อมูลได้ผ่านการประมวลผลตามวิธีการแล้วจะได้สารสนเทศเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะนำเสนอในรูปแบบตาราง, กราฟ, รูปภาพ หรือเสียง เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลมีประสิทธิภาพ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล และลักษณะของการนำไปใช้งาน

2.3.4 คุณสมบัติของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ปัจจุบันองค์กรสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยตนเองหรือให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าดำเนินการ โดยการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่สอดคล้องตามหลักการ ระบบ ก็จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยที่การพัฒนาระบบสารสนเทศต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Data Manipulation)

ระบบสารสนเทศที่ดีต้องสามารถปรับปรุงแก้ไขและจัดการข้อมูล เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมสำหรับนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าสู่ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ความทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ

2. ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)

ระบบสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างขององค์กร ถ้าสารสนเทศบางประเภทรั่วไหลออกไปสู่บุคคลภายนอกโดยเฉพาะคู่แข่ง อาจทำให้เกิดความเสียหายทางการแข่งขัน หรือสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือการก่อการร้ายต่อระบบ จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ขององค์กร

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ระบบสารสนเทศที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ระบบสารสนเทศที่ถูกสร้างหรือถูกพัฒนาขึ้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารได้อย่างเสมอ โดยมีอายุการใช้งานการบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

4. ความพอใจของผู้ใช้ (User Satisfaction)

โดยทั่วไปนั้นระบบสารสนเทศถูกพัฒนาขึ้น โดยมีความมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถนำมาประยุกต์ในงาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องกระตุ้น หรือโน้มน้าวให้ผู้ใช้หันมาใช้ระบบให้มากขึ้น โดยการพัฒนาระบบต้องทำการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และพยายามทำให้ผู้ใช้พอใจกับระบบ เมื่อผู้ใช้เกิดความไม่พอใจกับระบบ ทำให้ความสำคัญของระบบลดน้อยลงไป ก็อาจจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนได้

2.3.5 ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

1. ช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากข้อมูลถูกจัดเก็บ และบริหารเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ

2. ช่วยในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศมาช่วยในการวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากสารสนเทศถูกเก็บรวบรวมและจัดการอย่างเหมาะสม ทำให้มีประวัติของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะชี้แนวโน้มของการดำเนินงานได้ว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะใด

3. ช่วยผู้ใช้งานในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้ควบคุมจะต้องตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลประกอบการประเมิน สารสนเทศที่ได้จะแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด

4. ช่วยผู้ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษา และการค้นหาสาเหตุหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะนำข้อมูลเพิ่มเติมออกมาจากระบบ เพื่อให้ทราบข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด หรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่

5. ช่วยให้ผู้ใช้สามารถวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีควบคุม , ปรับปรุงและแก้ไขปัญหา สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลจะช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในแต่ละทางเลือกจะช่วยแก้ไข หรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ธุรกิจต้องทำอะไรเพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้การทำงานเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย

6. ช่วยลดค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจลดเวลา, แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการทำงานลง เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถรับภาระงานที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ตลอดจนช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดจำนวนคน และระยะเวลาในการประสานงานให้น้อยลง โดยผลงานที่ออกมาอาจเท่าหรือดีกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ

2.3.6 เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น สารสนเทศนับว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อองค์กรมาก เพราะจะต้องแข่งขันให้ทันกับเวลา ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานต่างๆ จึงได้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากปริมาณงานเพิ่มขึ้น องค์กรขยายใหญ่ขึ้น ปัญหาภายในและภายนอกองค์กรมีมากขึ้น การเตรียมการขยายตัวขององค์กรในอนาคต เนื่องจากการขยายตัวขององค์กรและภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ระบบที่ออกแบบจะต้องรองรับการขยายตัวทั้งจำนวนพนักงาน และปริมาณงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งซับซ้อนในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ

2. ความจำเป็นในเรื่องกรอบเวลา ปัจจุบันผู้บริหารต้องสามารถปฏิบัติงานในกรอบของเวลาที่สั้นลง เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันต่างๆ และการที่สังคมมีการใช้ระบบสื่อสารข้อมูลที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น เป็นผลทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีมากขึ้นตามลำดับ

3. การพัฒนาทางเทคนิค คือเครื่องมือต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ เช่น ใช้เทคนิคทางคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ แยกแยะ จัดสรรข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ยิ่งในปัจจุบันมีความต้องการใช้ระบบสารสนเทศกันอย่างแพร่หลาย มีการนำเทคโนโลยีทางด้านการสื่อสารข้อมูลมาใช้ในการติดต่อทางด้านธุรกิจ เช่น การสั่งซื้อสินค้า ตลาดหุ้น การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกับต่างประเทศ เป็นต้น

4. การตระหนักถึงคุณค่า และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีขนาดเล็กลง ราคาถูกลง มีความสามารถมากขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์จะแพร่หลาย อย่างรวดเร็ว ระบบสื่อสารมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นจึงเป็นผลที่จะทำให้องค์กรต่างๆ ต้องใช้เทคโนโลยีในการสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

5. ทำการจัดเก็บข้อมูลสร้างเป็นฐานข้อมูลไว้ ซึ่งฐานข้อมูลนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลให้เป็นหนึ่งเดียว วัตถุประสงค์คือต้องการลดความซับซ้อนของการเก็บข้อมูล

นอกจากนี้ อนุเมงคล ศิริเวทิน; และสมบูรณ์วัลย์ เหมศาสตร์ (2554 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงเหตุผลหลักที่จำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศดังนี้คือ การตัดสินใจบางระดับอาจอยู่ในกรอบกฎเกณฑ์ที่ระบุไว้แล้วค่อนข้างแน่ชัดตามสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ล่วงหน้าที่เราเรียกว่า “Programmed Decision” โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีการกำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารที่มีระดับยิ่งสูงยิ่งมีการในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งผลการตัดสินใจจะสะท้อนโดยตรงต่อความสำเร็จของหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้นข้อมูลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ชี้ความถูกต้องของการตัดสินใจที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหลักการที่นำมาใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งมีดังนี้คือ

2.4.1 การศึกษาและพัฒนาแนวทางการปรับปรุงระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้า

พุมิพัฒน์ ชิดเชื้อวงศ์; และพงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา (2552 : 112-118) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาแนวทางการปรับปรุงระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าและการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจาก AEC โดยผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจและค้นคว้าข้อมูลจากหลายด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการรื้อปรับระบบการทำงานทั้งหมด โดยได้ศึกษาจากข้อมูลทฤษฎี เช่น ข้อมูลของบริษัท อาร์พีเจ ทรานสปอร์ต จำกัด และข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด แล้วจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกับทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง เพื่อหาแนวทางการรื้อระบบที่เหมาะสมที่สุด เพื่อพัฒนาบริษัทให้ก้าวขึ้นไปอีกระดับ วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน คือ การลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพของการขนส่ง การบริการ และความเร็วในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อรองรับการจัดวางกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตซึ่งจากการดำเนินการเพื่อปรับปรุงทั้งหมด 4 แผนก ดังต่อไปนี้

แผนกขนส่ง

เป็นแผนกที่มีปัญหาที่สร้างรอยร้าวของต้นทุนสูงที่สุด ซึ่งต้นทุนการขนส่งเป็นต้นทุนหลักของการทำงานอยู่แล้ว ดังนั้นการปรับกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น โดยการควบคุมการเติมเชื้อเพลิงให้อยู่ในขอบเขตมากกว่าเดิม ซึ่งจะสามารถช่วยให้ต้นทุนเรื่องเชื้อเพลิงลดลงได้

แผนกซ่อมบำรุง

เป็นแผนกที่ต้องใช้ความรอบคอบและความสามารถสูง อีกทั้งยังต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้ออะไหล่ด้วย โดยในการสั่งซื้ออะไหล่ก่อนการปรับปรุงนั้นจะใช้การโทรสั่งหรือการเบิกเงินสดไปซื้อจึงทำให้ไม่มีเอกสาร หรือหลักฐานในการสั่งซื้อ จึงทำให้การทำงานมีรอยโหว่ที่สำคัญพนักงานในการซ่อมบำรุง ไม่มีการจัดการเรื่องลำดับการซ่อมที่ดี ไม่มีการแยกย้ายไปทำงาน ทำให้การทำงานซ่อมบำรุงล่าช้า และการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุงก็จะทำให้การส่งสินค้าล่าช้า หรือไม่รถก็จะขาดส่งสินค้า และจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในบริการ โดยในการปรับปรุงที่ผ่านมา ทำให้การทำงานมีประวัติการซ่อมบำรุง มีการสั่งซื้อที่มีหลักฐานโดยข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ง่ายต่อการเรียกเช็ค การใช้ระบบนี้ทำให้ต้นทุนลดลงจากได้ถึง 20%

แผนกการตลาด

มีการปรับปรุงการทำงานในส่วนของการรับงานเกินกำหนด และการออกไปหาลูกค้า ทั้งนี้การทำงานที่ผ่านมา เมื่อมีงานใหม่ฝ่ายขายมักจะลงจอร์รถไว้ที่ใบงานของตนเอง และถ่ายเอกสารให้พนักงานที่คอยจัดรถ โดยที่เมื่อฝ่ายขายทั้งหมดถ่ายเอกสารมาครบทุกคนก็จะพบว่ามี การรับงานมาเกินจำนวนรถ เพราะต่างคนต่างรับงาน โดยปกติเดือนๆหนึ่ง มักจะรับงานมาเกิน ราวๆ 120 ตู้ต่อเดือน แต่ภายหลังการปรับปรุง ซึ่งมีการนำกระดานไวท์บอร์ดมาใช้ในการจอร์รถ ทำให้แม้จะรับงานมาเกิน จำนวนรถเหมือนเดิม แต่ก็สามารถขายงานได้ก่อนที่จะถึงวันขนส่ง เพราะว่าพนักงานจัดรถจะรู้ล่วงหน้าว่าวันไหนที่รถจะเต็มก็โอน และฝ่ายขายก็เห็นเช่นกัน จึง กระจายงานออกไปให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทมีปัญหการขนส่งกับลูกค้าลดลง

แผนกบัญชี

พบปัญหาคือไม่มีการแยกแผนกและสายการทำงานที่ชัดเจน โดยก่อนการปรับปรุง กรรมการบริษัท 2 ท่านควบคุมแผนกนี้อยู่ ซึ่งมีการวางบิลล่าช้า และพนักงานไม่ทราบว่ ขอบเขตงานตัวเองมีขนาดไหน และตัวเองจะขึ้นตรงกับใครเป็นหลัก โดยภายหลังการปรับปรุง แผนกกฎหมายและทรัพยากรบุคคลจึงเกิดขึ้นมา และกรรมการทั้งสองท่านก็แยกกันทำงานคน ละส่วน จึงทำให้พนักงานในส่วนนั้นๆรู้ขอบเขตการทำงาน และสายบังคับบัญชาของตัวเอง ชัดเจนขึ้น โดยในส่วนของการรับพนักงานใหม่ก็มีระบบการคัดกรองมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสการ ได้พนักงานที่มีคุณภาพมาทำงานกับบริษัทในอนาคต

2.4.2 การรื้อปรับกระบวนการของกรณีศึกษาร้านค้าสะดวกซื้อของบริษัทยูนิซีตี้

นฤชล ขวัญเปรมฤทัย (2553 : 88) ได้ทำการศึกษาถึงการรื้อปรับกระบวนการ ของกรณีศึกษาร้านค้าสะดวกซื้อของบริษัทยูนิซีตี้ โดยปรับปรุงรูปแบบในการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำผลของการออกแบบระบบมาใช้เป็นแนวคิดต้นแบบของการ สร้างร้านสะดวกซื้อ และระบบจุดขายสำหรับศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นเฟรนไชส์ของบริษัท ที่ต้องการประกอบกิจการร้านค้าสะดวกซื้อ โดยสามารถนำวิธีการออกแบบร้านสะดวกซื้อและ ระบบจุดขายนี้ไปใช้เป็นต้นแบบได้ ซึ่งการรื้อปรับระบบทางธุรกิจเป็นการคิดทบทวนกระบวน การทางธุรกิจ โดยการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ มุ่งสร้างระบบใหม่ที่มีผลให้คุณภาพ ดีขึ้น เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งผลสรุปของการ ดำเนินการนั้น ทำการประเมินผลความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจการ ให้บริการของระบบแบบใหม่ที่ทำงานบนเว็บแอปพลิเคชันเซิร์ฟเวอร์เพื่อใช้ในระบบจุดขาย โดย กลุ่มลูกค้า จำนวน 40 คน โดยกลุ่มลูกค้ามีความพึงพอใจต่อระบบที่พัฒนาปรับปรุงอยู่ในระดับมี ความพึงพอใจมาก และได้ทำการสรุปผลของผู้ใช้งาน ผลการประเมินความคิดเห็นของผู้ใช้งาน เกี่ยวกับระบบจุดขายระบบแบบใหม่ที่ทำงานบนเว็บแอปพลิเคชันเซิร์ฟเวอร์เพื่อใช้ในระบบจุด

ขาย โดยผู้ใช้งานจำนวน 10 คน โดยผู้ใช้งานทั่วไปมีความพึงพอใจต่อระบบที่พัฒนาอยู่ในระดับมีความพึงพอใจมาก

2.4.3 การจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรการไฟฟ้านครหลวง

บริษัท Diebold จากประเทศเยอรมนี และบริษัท T.N Information System Ltd. ร่วมกับคณาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ได้ทำการศึกษาเพื่อนำระบบ BPR มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพและเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรการไฟฟ้านครหลวง โดยการไฟฟ้านครหลวงได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาศึกษาเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรโดยเน้นศึกษาการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้สามารถรองรับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในอนาคตขณะนี้ โดยบริษัทที่ปรึกษาได้เข้ามาศึกษาข้อมูลในการไฟฟ้านครหลวง และได้นำเสนอแนวทางการพัฒนามากมาย เช่น การเสนอแนะกลยุทธ์การดำเนินงานในช่วงปี พ.ศ.2545 - 2549, การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, โครงสร้างองค์กร, การพัฒนาบุคลากร และการจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) ซึ่งโครงการนำร่องที่จัดทำขึ้นนั้น การไฟฟ้านครหลวงได้เลือกดำเนินการโครงการรับชำระค่าไฟฟ้า ณ การไฟฟ้าเขตสามเสน ซึ่งในแต่ละวันเฉลี่ยแล้วมีผู้ใช้ไฟฟ้ามาชำระค่าไฟฟ้า ณ การไฟฟ้าเขตไม่ต่ำกว่าเขตละ 1,000 ราย

ซึ่งจากสถิติการชำระค่าไฟฟ้าในชั่วโมงเร่งด่วน ระหว่าง 11.45 - 13.00 น. พบว่าจะเป็นช่วงที่ผู้ใช้ไฟฟ้ามาใช้บริการมากที่สุด และเป็นช่วงเวลาที่ผู้ใช้ไฟฟ้ารอชำระค่าไฟฟ้านานที่สุดด้วยเช่นกันนานที่สุดเท่ากับรายละ 50 นาที ยอดเฉลี่ยรายละ 30 นาที โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่า จะสามารถลดระยะเวลาการชำระค่าไฟฟ้าลงให้เหลือไม่เกิน 10 นาทีต่อรายในชั่วโมงเร่งด่วน ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของการไฟฟ้านครหลวงได้จัดระบบคิวและระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ทั้งหมด และได้ทดลองระบบใหม่นี้ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550 ซึ่งจากผลการดำเนินการพบว่า สามารถลดระยะเวลาการชำระค่าไฟฟ้าในชั่วโมงเร่งด่วนลงได้เหลือประมาณรายละ 6 นาที ซึ่งดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก คาดว่าหลังจากสรุปผลและปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว จะขยายผลนำไปใช้ในทุกเขตการไฟฟ้า โดยจะทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้นโยบายของรัฐบาลกำหนดไว้ชัดเจนว่ารัฐวิสาหกิจจะต้องมีการแปรรูปหรือปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก และจากผลการวิจัยทั่วโลกพบว่า องค์กรที่นำการรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจเข้ามาใช้ จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่า ซึ่งการปรับกระบวนการทำงานของการไฟฟ้านครหลวงมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้ไฟฟ้าเป็นหลัก โดยมีผลพลอยได้คือลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน ลดเวลา และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2.4.4 การรื้อปรับกระบวนการทำงานของธนาคารกสิกรไทย

บันฑูร ลำซำ (2538 : ออนไลน์) ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย โดยบันฑูร ลำซำ ต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบเดิมๆ ใช้ทฤษฎีเดิมๆ ในขณะที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนไปแล้ว ด้วยความที่เขาอยากให้องค์กรก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ก้าวทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและข้อบังคับ ที่ทำให้เกิดคู่แข่งทางธุรกิจการเงินมากมาย และมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งในสภาวะของการเปิดกว้างของตลาดเงินเสรี บันฑูรจึงตัดสินใจที่จะปฏิรูปองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับในขณะนั้นแนวความคิดรื้อปรับระบบ ซึ่งเป็นที่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกา จึงนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการยกเครื่ององค์กรธนาคารกสิกรไทย ปรับการบริหารจากระบบครอบครัวสู่ระบบสากล ดึงบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถให้เลื่อน ระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความคิดเห็นใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์

ซึ่งการยกเครื่ององค์กรหมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือกระบวนการดำเนินธุรกิจเสียใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลันชนิดถอนรากถอนโคน ภายใต้การชี้นำของผู้บริหารระดับสูง ด้วยเป้าหมายที่จะฝ่าทางตันทางธุรกิจ หรือประกอบกิจการการค้าของตนให้เกิดสมรรถภาพในการดำเนินงาน ทั้งทางด้านคุณภาพ, สินค้า, ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ, การผลิตที่รวดเร็ว และการบริการลูกค้าที่ดี หัวใจหลักของการทำรื้อปรับระบบคือต้องเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน, ต้องเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน, ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่เพื่อบรรลุจุดสูงสุด และต้องสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและมีประโยชน์

โดยการรื้อปรับระบบของธนาคารกสิกรไทยมีเป้าหมายของการปรับปรุงทั้งหมด 3 ด้าน ดังนี้

1. การเพิ่มธุรกิจใหม่
2. การพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารบุคคลให้มีศักยภาพ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบริหารและปรับ

คุณภาพบุคลากร

ผลจากการรื้อปรับระบบก่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ กระจายอำนาจในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สรรหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน พนักงานทุกระดับร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีเป้าหมาย องค์กรขนาดใหญ่อย่างธนาคารกสิกรไทยจึงประสบความสำเร็จในการรื้อปรับระบบเป็นอย่างดี ผลประกอบการ รายได้ และกำไรเพิ่มขึ้นอย่างมาก เพียงแค่ 2 ปีต่อมาหลังจากการรื้อปรับระบบธนาคารกสิกรไทยได้ผลตอบแทนกลับมาคุ้มค่ามาก และผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการพบว่าลูกค้าพึงพอใจกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงของ ธนาคารกสิกรไทยส่งผลต่อองค์กรในธุรกิจประเภทเดียวกันอย่างมาก องค์กรอื่นต้องปรับตัวเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาสู่การประยุกต์ใช้ระบบ ERP อย่างประสบความสำเร็จ

ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (ERP) นั้นสามารถบูรณาการ (Integrate) รวมงานหลัก (Core Business Process) ในบริษัททั้งหมด ได้แก่ การจัดจ้าง การผลิต การขาย การบัญชี และการบริหารบุคคลเข้าด้วยกัน เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กันและสามารถเชื่อมโยงกันอย่าง Real time โดยระบบ ERP ช่วยในการประสานงานและข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง ซึ่งช่วยในการลดต้นทุนและพัฒนาในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ถึงแม้ว่าระบบ ERP จะมีประโยชน์เป็นอย่างมาก แต่ก็พบว่าการใช้ระบบ ERP ในหลายองค์กรนั้นนำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการนำระบบ ERP ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะเกิดการต่อต้านจากพนักงานผู้ใช้ระบบ โดย แอลมาซารีและ ซาอี (Al-Mashari; and Zairi. 2000 : 128-145) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาถึง ผลกระทบของการนำระบบ ERP ไปใช้งาน โดยใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมระบบ ERP ให้ซึมซับในสถานที่ทำงาน ซึ่ง อเดล เอ็ม. อัลดวานี (Adel M. Aladwani. 2001 : 23-34) จึงได้ต่อยอดแนวความคิดนี้ โดย อเดล เอ็ม. อัลดวานี ได้อธิบายถึงการนำแนวความคิดของการนำระบบ ERP ไปใช้ร่วมกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ใช้งานระบบ ซึ่งจากงานวิจัยนี้ อเดล เอ็ม. อัลดวานี ได้ทำการสรุปแนวความคิดในการนำระบบ ERP ไปใช้งานโดยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ใช้งานระบบ ดังนี้

- ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงโครงสร้างการทำงานและความต้องการของผู้ใช้ระบบ เพื่อประเมินถึงศักยภาพของผู้ใช้งานระบบ
 - ตรวจสอบสถานการณ์ ใช้กลยุทธ์ และเทคนิคที่เหมาะสมตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการ Implement ระบบ ERP
 - ประเมินผลลัพธ์ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- งานวิจัยนี้ได้ให้เหตุผลถึงการที่จะสามารถนำระบบ ERP ไปใช้งานได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น จะต้องใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการ Implement ระบบ ซึ่งสามารถลดสาเหตุที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของผู้ใช้งานระบบ เป็นต้น

2.4.6 ระบบสารสนเทศ เพื่อจัดการข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมผลิตน้ำแข็ง กรณีศึกษา บริษัทบางขุนเทียนอุตสาหกรรม จำกัด

สรายุทธ์ ทองธุลี; และณัฐวี อดุทฤษฎ์ (2008 : 158) ได้ทำการศึกษาและพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมผลิตน้ำแข็ง โดยระบบที่พัฒนาขึ้น เป็นระบบที่ช่วยทำให้มีการเก็บข้อมูลเป็นระเบียบมีรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนวิธีการ เก็บข้อมูลในรูปแบบกระดาษ เป็นการเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้เกิดความสะดวก ในการเรียกใช้รวดเร็วในการค้นหาข้อมูล และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำ สารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการพัฒนา ระบบได้มีการประเมินความพึงพอใจจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ส่วนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และส่วนของกลุ่มผู้ใช้งานจำนวน 4 คน โดยการประเมินความพึงพอใจแบ่งเป็น 5 ด้านดังนี้

1. ด้านความถูกต้องในการทำงานของระบบ
2. ด้านความเร็วในการทำงานของระบบ
3. ด้านความสะดวกและง่ายต่อการใช้ระบบ
4. ด้านความปลอดภัยของระบบ
5. ด้านความสามารถของระบบตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ใน ระดับดี ส่วนกลุ่มผู้ใช้งานนั้นมีความพึงพอใจต่อระบบอยู่ในระดับดีเช่นกัน จึงสรุปได้ว่าระบบที่ พัฒนาขึ้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดีสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้ศึกษาทำการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

กระบวนการในการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้น เริ่มต้นจากทางผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในด้านการให้บริการการขายสินค้า เนื่องจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น ดังนั้นทางบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงค้นหาแนวทางในปรับปรุงกระบวนการขายรถยนต์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่วิธีการระดมความคิด ทำการวิเคราะห์กระบวนการทำงานปัจจุบัน ออกแบบกระบวนการใหม่ และทำให้กระบวนการรื้อปรับระบบใหม่เกิดผลหรือนำระบบไปใช้ในกระบวนการขายรถยนต์ รวมทั้งทำการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กระบวนการขายรถยนต์ผ่านระบบขายรถยนต์นั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีระบบรองรับการทำงานอย่างมีคุณภาพ

ทั้งนี้โครงการรื้อปรับระบบนั้นถือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Fundamental Change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบงานของการขายรถยนต์อย่างสิ้นเชิง โดยกระบวนการเดิมในการขายสินค้านั้นค่อนข้างล้าสมัย ทำให้ผู้บริหารจึงเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการได้อย่างราบรื่น ดังนั้นการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้กับโครงการนี้ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญเพื่อควบคุมให้การรื้อปรับระบบงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการดำเนินงานสารนิพนธ์เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้น จึงแบ่งวิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์ออกเป็น 2 ส่วนหลักๆคือ

3.1 ดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์หลักของการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้นเพื่อนำระบบขายรถยนต์ที่พัฒนามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการขาย โดยผู้ศึกษาได้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ร่วมกับทีมงานพัฒนาระบบขายรถยนต์ จึงทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เริ่มจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์, ระหว่างการดำเนินงานโครงการ จนกระทั่งมีการประยุกต์ใช้ระบบขายรถยนต์ที่ทำการรื้อปรับในกระบวนการขายรถยนต์ แล้วจึงทำการสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

3.2 ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของบริษัทกรณีศึกษา

ในแต่ละขั้นตอนของการรื้อปรับกระบวนการขายรถยนต์ โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยในการเก็บข้อมูลโดยการสังเกต (Observational Research) ซึ่งมีลักษณะการวิจัยโดยการสังเกตเชิงพรรณนา (Observational Descriptive Studies) เป็นการสังเกตถึงแนวทางการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพฤติกรรม การตอบรับของพนักงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อโครงการตั้งแต่ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการสังเกตที่ผู้ศึกษาเข้าไปอยู่ร่วมในระหว่างการทำงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งจะทำให้ได้รายละเอียดหรือข้อมูลที่มีความแน่นอน, ถูกต้องและชัดเจน ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการสังเกตโดยยึดหลักการดังนี้คือ

1. มีจุดมุ่งหมาย

ผู้ศึกษาจะทำการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อโครงการและแนวทางการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยทำการแจกแจงการแสดงออกของพฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ละเอียดครอบคลุม

2. สังเกตหลายคนหรือหลายครั้ง

เนื่องจากมีพนักงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อโครงการจำนวนมาก ซึ่งเป็นผู้ที่ล้วนได้รับผลกระทบต่อการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ดังนั้นจึงทำการสังเกตพฤติกรรมของหลายคนในหลายๆครั้ง ซึ่งจะทำให้ผลการสังเกตที่ได้เชื่อถือได้สูง

3. สังเกตให้ตรงความจริง

ผู้ศึกษาพยายามสังเกตพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานที่มีลักษณะพฤติกรรมเป็นธรรมชาติแท้จริงให้มากที่สุด

4. มีการบันทึกผล

ผู้ศึกษาได้ทำการจดบันทึกผลการสังเกตเพื่อจะทำให้ข้อมูลไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน โดยวิธีบันทึกผลการสังเกตคือทำการบันทึกเรื่องราวและพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในที่ประชุม โดยทำการบันทึกทันที ณ สถานที่ที่สังเกตการณ์ เพื่อช่วยให้สามารถบันทึกได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาทำการวิเคราะห์ถึงแนวทางที่ผู้บริหารดำเนินการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพื่อให้สามารถดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้อย่างราบรื่น

ซึ่งการดำเนินงานสารนิพนธ์ทั้ง 2 ส่วนนี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญ ส่งผลให้สามารถดำเนินงานโครงการได้โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการดำเนินงาน บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 ผลการดำเนินงาน

4.1.1 การรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ขั้นตอนการทำงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์มีรายละเอียดการทำงานในแต่ละขั้นตอนดังนี้คือ

4.1.1.1 การจัดตั้งโครงการ

ในกระบวนการจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ทำการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์ทั้งหมด ทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อประกาศให้ทราบถึงการจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ซึ่งการจัดตั้งโครงการนั้น จะต้องมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปัจจุบันและแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการขายรถยนต์ จากนั้นจึงกำหนดผู้รับผิดชอบภายในโครงการ, ระยะเวลาการดำเนินโครงการ, ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ, และวิธีการควบคุมคุณภาพโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค้นหาปัญหาของกระบวนการขายรถยนต์แบบเดิม

ธุรกิจของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นได้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบงานต่างๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการบริการลูกค้าอย่างรวดเร็วได้ จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงระบบงานต่างๆ ให้สามารถรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบัน ระบบขายรถยนต์ของบริษัทไม่สามารถรองรับกระบวนการขายรถยนต์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาขั้นตอนการทำงานแบบเดิมนั้น มีขั้นตอนการทำงานดังนี้

1. เมื่อมีลูกค้ามาติดต่อเพื่อสอบถามข้อมูลรถยนต์ พนักงานจะทำการสร้างข้อมูลของลูกค้าภายในระบบ ทำให้มีการเก็บข้อมูลภายในระบบเป็นจำนวนมาก กระบวนการในการนำเสนอสินค้านั้น พนักงานขายจะต้องนำเสนอสินค้าโดยใช้แผ่นโปรโมชันการผ่อนชำระค่าสินค้ามาแสดงให้แก่ลูกค้า ซึ่งโปรโมชันเหล่านี้มีเป็นจำนวนมาก จากนั้นพนักงานขายจะทำการสร้างเอกสารมุ่งหวังการขาย เพื่อเก็บข้อมูลการติดต่อ, สินค้า, เงื่อนไขการชำระค่าสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ แม้ว่าลูกค้าจะยังไม่ตัดสินใจซื้อสินค้าก็ตาม จึงทำให้ข้อมูลดังกล่าวมีอยู่ในระบบเป็นจำนวนมาก

2. เมื่อลูกค้าตัดสินใจที่จะจองรถยนต์ พนักงานขายต้องจัดทำเอกสารการจองรถยนต์ ซึ่งภายในเอกสารจะประกอบไปด้วยรายละเอียดสินค้า, ของแถม และเงื่อนไขการชำระเงินตามที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าจะต้องชำระเงินค่าจองรถยนต์ให้กับฝ่ายบัญชี ซึ่งฝ่ายบัญชีจะออกใบเสร็จรับเงินให้กับลูกค้า

3. ในกรณีที่ลูกค้าต้องการเลือกเงื่อนไขการชำระค่าสินค้าโดยการผ่อนชำระ พนักงานฝ่ายสินเชื่อจะเป็นผู้รวบรวมเอกสารและส่งให้บริษัทไฟแนนซ์

4. จากนั้นพนักงานการตลาดจะเป็นผู้ทำหน้าที่ติดต่อสอบถามจากลูกค้าถึงวันที่คาดว่าจะรับรถยนต์ทางโทรศัพท์ ซึ่งพนักงานการตลาดจะทำการจับคู่ระหว่างรายการรถยนต์และรายการใบจองลูกค้าไว้ก่อน โดยพนักงานการตลาดจะต้องคอยติดต่อสอบถามลูกค้าเพื่อยืนยันวันที่ลูกค้าต้องการรับรถยนต์ตามรายการที่เคยจับคู่ไว้

5. เมื่อลูกค้ายืนยันว่าจะรับรถยนต์ตามวันที่ระบุไว้ พนักงานการตลาดจะประสานงานไปยังพนักงานขาย เพื่อให้พนักงานขายจัดทำเอกสารประกอบการขายรถยนต์

6. ในกรณีที่ลูกค้าต้องการของแถมต่างๆประกอบการขายครั้งนี้ พนักงานการตลาดจะประสานงานไปยังฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายบริการ เพื่อจัดเตรียมของแถมหรือประสานงานการติดตั้งของแถมที่ต้องทำการติดตั้ง

7. หากมีรายการของแถมที่ไม่มีสินค้าอยู่ภายในสต็อก ฝ่ายการตลาดจะทำการสั่งซื้อของแถมกับร้านอุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ จากนั้นเมื่อถึงวันที่นัดรับรถยนต์ ในกรณีที่ลูกค้าเลือกชำระค่ารถยนต์แบบผ่อน ลูกค้าจะต้องทำการชำระเงินดาวน์ ในกรณีที่ลูกค้าเลือกชำระค่ารถยนต์แบบเงินสด ลูกค้าจะต้องทำการชำระเงินค่ารถยนต์หรือค่าอุปกรณ์ตกแต่ง

กระบวนการทำงาน		เอกสารโดยระบบ	เอกสารโดยพนักงาน
ภายในระบบ	ภายนอกระบบ		
มุ่งหวังรายสินค้า			
	จองสินค้า	ใบเสร็จรับเงินจอง	ใบจองสินค้า
	ขอสินเชื่อ (เพื่อนใจการชำระเป็นผ่อน)		ใบคำขอสินเชื่อ
	กระบวนการจับคู่ใบจองและรถยนต์		
ขายสินค้า		ใบขายสินค้า และใบเสร็จรับเงินค่ารถยนต์	ใบส่งมอบรถยนต์
	ติดตั้งอุปกรณ์เสริม		ใบสรุปอุปกรณ์ตกแต่ง, ใบเบิกอุปกรณ์ตกแต่ง, ใบส่งติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่ง (จากเบิกราง) และ ใบส่งติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่ง (จากเบิกราง)
	สั่งซื้ออุปกรณ์เสริม		ใบสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง

รูปที่ 10 แผนผังกระบวนการขายรถยนต์ตามระบบปัจจุบัน

จากรูปที่ 10 แผนผังกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการทำงานในแต่ละขั้นตอนของพนักงานว่ากระบวนการทำงานใดสามารถทำงานผ่านระบบบ้าง ซึ่งกระบวนการที่ไม่ได้ทำงานผ่านระบบนั้น มีสาเหตุจากระบบขายรถยนต์ในปัจจุบันไม่สามารถรองรับกระบวนการทำงานขั้นตอนนั้นๆได้ จึงทำให้กระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบันดำเนินงานอย่างล่าช้า ปัญหาที่เกิดขึ้นของกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบันมีดังนี้คือ

1. การสร้างข้อมูลลูกค้าและเอกสารมุ่งหวังการขายนั้น บางครั้งลูกค้าบางรายไม่ได้ตัดสินใจซื้อสินค้า เพียงแค่สอบถามข้อมูลคร่าวๆเท่านั้น ทำให้สิ้นเปลืองเนื้อที่ในการจัดเก็บข้อมูลเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานของระบบ
2. พนักงานต้องเสียเวลาในค้นหาเอกสารจำนวนมาก เพื่อมานำเสนอข้อมูลสินค้าหรือเงื่อนไขการชำระเงินให้แก่ลูกค้าได้
3. ไม่มีการเก็บข้อมูลรายละเอียดในการขายเข้าภายในระบบ ดังนั้นระบบไม่สามารถออกเอกสารประกอบการขายรถยนต์ได้ทุกรายการ สร้างได้แค่เอกสารการขายรถยนต์เท่านั้น ทำให้พนักงานขายจะเสียเวลาในการเขียนข้อมูลรายละเอียดในการขายสินค้าเพื่อจัดทำเอกสารต่างๆให้ลูกค้า จึงเกิดความล่าช้าในการทำงาน
4. เนื่องจากไม่มีการเก็บข้อมูลสำหรับขายสินค้าภายในระบบ ดังนั้นในการค้นหาข้อมูลประกอบการขายนั้น จำเป็นต้องค้นหาจากแฟ้มเอกสารจำนวนมาก
5. การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆประจำไตรมาส หรือประจำปี สามารถทำได้อย่างล่าช้า และไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ได้หลากหลายรูปแบบ เนื่องจากระบบปัจจุบันไม่มีการรองรับ
6. ไม่สามารถติดตามสถานะของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีการจัดเก็บข้อมูลต่างๆเหล่านี้เข้าระบบ ทำให้ไม่ทราบว่าการดำเนินการของการขายครั้งนี้ไปถึงขั้นตอนใดแล้ว
7. ในการจับคู่ระหว่างใบจองสินค้ากับรายการรถยนต์นั้น พนักงานการตลาดจะต้องทำการบันทึกข้อมูลภายในไฟล์ Excel ซึ่งต้องใช้เวลามากในการบันทึกข้อมูลทุกครั้ง และข้อมูลต่างๆนั้นอาจจะเกิดการผิดพลาดได้

แนวทางในการแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจของการขายรถยนต์แบบเดิม จึงได้รวบรวมปัญหาต่างๆ มาทำการวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวร่วมกับคณะผู้บริหาร โดยศึกษาความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและความต้องการระบบ ซึ่งทางคณะผู้บริหารได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการปัจจุบัน จึงตัดสินใจที่จะรื้อปรับระบบกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีข้อสรุปให้จัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบการขายรถยนต์ ซึ่งเป็นระบบขายรถยนต์สำหรับตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โดยเฉพาะ โดยทำการปรับปรุงระบบขายรถยนต์ให้สามารถ

รองรับกระบวนการขายรถยนต์ได้อย่างครบครัน เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการทำงานของระบบนั้นต้องสอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้นนั้น จัดทำเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการขายสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งโครงการนี้ก็เป็แรงจูงใจที่จะทำให้อูกค้าพึงพอใจกับระบบที่มีความน่าเชื่อถือ และการบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยระบบที่ออกแบบมาใหม่นั้นมีกระบวนการทำงาน ดังรูปที่ 11

กระบวนการทำงาน		เอกสารโดยระบบ	เอกสารโดยพนักงาน
ภายในระบบ	ภายนอกระบบ		
มุ่งหวังขายสินค้า			
จองสินค้า		ใบจองสินค้า, ใบแจ้งรับใบจอง	
รอสินค้า (ผ่อนใช้การชำระเป็นผ่อน)		ใบคำขอสินเชื่อ	
กระบวนการซื้อใบจองและรถยนต์			
ขายสินค้า		ใบขายสินค้า, ใบส่งมอบรถยนต์ และใบแจ้งรับเงินค่ารถยนต์	
ติดตั้งอุปกรณ์เสริม		ใบสรุปอุปกรณ์ตกแต่ง, ใบเบิกอุปกรณ์ตกแต่ง, ใบสั่งติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่ง (งานบริการ) และ ใบสั่งติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่ง (งานสี)	
ส่งซื้ออุปกรณ์เสริม		ใบสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง	

รูปที่ 11 แผนผังกระบวนการขายรถยนต์ตามระบบใหม่

จากแผนผังกระบวนการทำงานเบื้องต้นนั้นแสดงให้เห็นว่า ในการปรับปรุงครั้งนี้คำนึงถึงกระบวนการทำงานปัจจุบันเป็นหลัก เพื่อให้กระบวนการทำงานแบบใหม่ของผู้ดำเนินขายรถยนต์คล้ายคลึงกับกระบวนการทำงานปัจจุบันมากที่สุด ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาี้คือการรื้อปรับระบบขายรถยนต์เพื่อให้รองรับกระบวนการทำงานปัจจุบันทุกขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบสามารถจัดเก็บข้อมูลการขายได้อย่างครบถ้วนตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย ดังนั้นระบบที่พัฒนานั้นต้องสามารถออกเอกสารประกอบการขายรถยนต์ทุกฉบับได้อย่างอัตโนมัติ เพื่อให้กระบวนการขายรถยนต์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบโครงการ

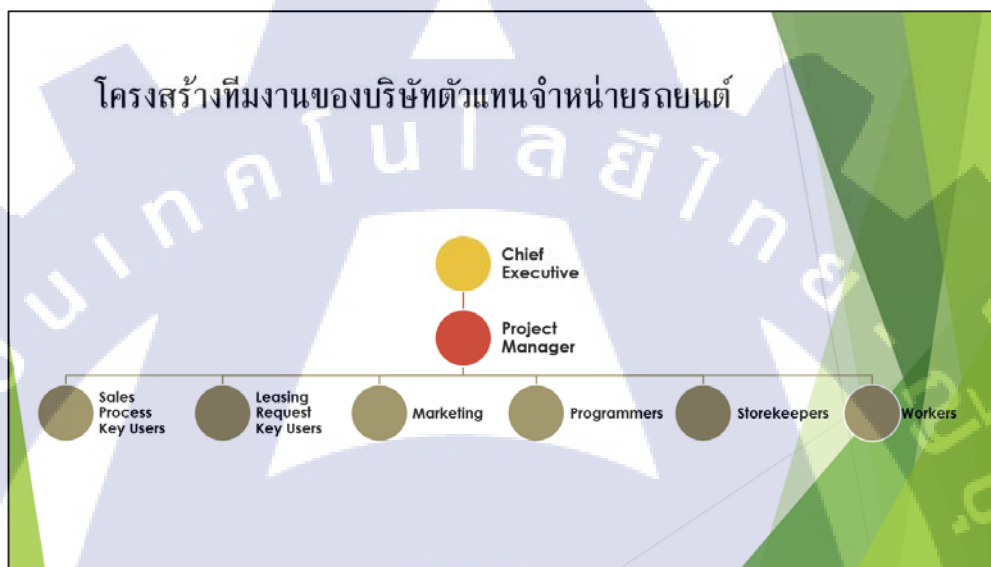
ในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบโครงการหลักๆคือผู้จัดการโครงการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมโครงการ, บริหารจัดการและแบ่งงานต่างๆ ตาม

หน้าที่ที่รับผิดชอบให้เหมาะสม อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ให้อำนาจในการตัดสินใจต่างๆ และมีหน้าที่ในการควบคุมโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

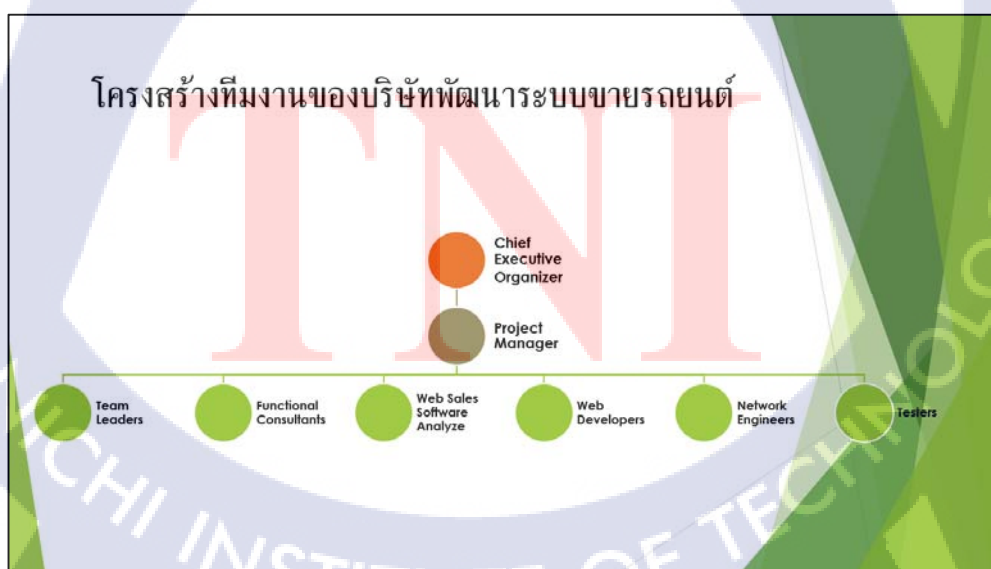
1. โครงสร้างทีมงาน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบโครงการนี้ ประกอบด้วย 2 ทีมดังนี้ คือ โครงสร้างทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์รูปที่ 12 และโครงสร้างทีมงานของผู้พัฒนาระบบดังรูปที่

13



รูปที่ 12 โครงสร้างทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์



รูปที่ 13 โครงสร้างทีมงานของบริษัทพัฒนาระบบขายรถยนต์

2. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการรื้อปรับระบบดังตารางที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวสูง มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจนและสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างง่ายดาย

ตารางที่ 2 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมโครงการรื้อปรับระบบ

บทบาท	ตำแหน่ง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
กรรมการโครงการ	- Chief Executive Organizer	- ให้คำปรึกษาในส่วนงานหลักๆที่สำคัญต่อโครงการ - ตัดสินใจดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อโครงการ และอยู่นอกเหนือจากขอบเขตงาน - ให้การสนับสนุนโครงการและมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในโครงการ
ผู้จัดการโครงการ	- Project Manager	- จัดการบริหารการดำเนินงานในโครงการ - บริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการ - วางแผนและออกแบบเอกสารต่างๆในการส่งมอบงาน รวมถึงควบคุมคุณภาพของเอกสาร - อนุมัติยืนยันเอกสารในการส่งมอบงาน - รายงานกิจกรรมที่สำคัญ และปัญหาหลักๆ แก่คณะกรรมการโครงการ - จัดสรรพนักงานที่เหมาะสมต่อโครงการ - บริหารโครงการ และส่งมอบงานให้เป็นไปตามแผนงาน และอยู่ในงบประมาณ - สื่อสาร และทำความเข้าใจระหว่างองค์กร
หัวหน้าทีม	- Head of Software Analyze - Head of Developers	- ดำเนินการจัดประชุมทีม เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจภายในทีม

ตารางที่ 2 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมโครงการรื้อปรับระบบ (ต่อ)

บทบาท	ตำแหน่ง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้ออกแบบระบบ	- Software Analyze - Functional Consultants	- จัดเตรียมความต้องการต่างๆของระบบ ตามความเหมาะสมของโครงการ - ทำการวิเคราะห์, พัฒนาระบบ และออกแบบระบบรวมถึงทดสอบระบบให้มีประสิทธิภาพ - จัดเตรียมเอกสารและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อนส่งมอบ - จัดเตรียมเอกสารสำหรับทดสอบระบบ
ผู้ทดสอบระบบ	- Testers	- ตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานของระบบ - ช่วยทดสอบการทำงานของระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบที่พัฒนานั้นสามารถทำงานได้ตามปกติ
ผู้พัฒนาระบบ	- Developers	- ตรวจสอบ และแก้ไขโปรแกรมที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถใช้งานได้บนระบบใหม่ได้ - พัฒนาระบบให้สมบูรณ์ตรงตามรายละเอียดที่ได้ออกแบบ - พัฒนาโปรแกรมเพิ่มเติม (ถ้าจำเป็น) เพื่อรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบต่างๆ หรือเพิ่ม ฟังก์ชันของระบบเพื่อรองรับการทำงาน - ทดสอบการใช้งานของโปรแกรมในเบื้องต้น
ผู้ดูแลระบบเครือข่าย	- Network Engineer	- ดูแลระบบเครือข่ายเพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้ปกติ และมีประสิทธิภาพ - ดูแลและควบคุมระบบงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้สามารถทำงานได้ปกติ และมีประสิทธิภาพ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

โครงการรื้อปรับระบบทางธุรกิจได้วางแผนการดำเนินงานโครงการ ซึ่งกำหนดการของการดำเนินงานโครงการมีรายละเอียดตามตารางที่ 3 และ Gantt Chat แสดงแผนการดำเนินงานของโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ดังรูปที่ 14

ตารางที่ 3 รายละเอียดและกำหนดการของการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา	ความสำคัญ
1	ริเริ่มโครงการ - สำรวจปัญหาในกระบวนการทำงานปัจจุบัน - นำเสนอวิธีการแก้ปัญหาเบื้องต้น	2 สัปดาห์	สำรวจปัญหาในกระบวนการทำงานเพื่อกำหนดทิศทางและรายละเอียดของโครงการ
2	เริ่มเขียนแผนงานโครงการ - รวบรวมข้อมูลโครงการ - กำหนดขอบเขตโครงการ และจัดทำแผนดำเนินงานโครงการ - กำหนดโครงสร้างทีมงาน หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ - กำหนดมาตรฐานที่ใช้ในโครงการ - กำหนดวิธีการควบคุมคุณภาพโครงการ	4 สัปดาห์	ในการเขียนแผนงานโครงการนั้น Project Manager ต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติแผนงานโครงการจาก Chief Executive Organizer
3	ทำความเข้าใจกับกระบวนการทำงานปัจจุบัน และวิเคราะห์ความต้องการโดยละเอียด - ทำความเข้าใจกระบวนการขายรถยนต์ - เก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขายรถยนต์ทั้งหมด - คิดค้นวิธีการแก้ปัญหา และประเมินความเป็นไปได้ - นำเสนอแนวความคิด และตรวจสอบแนวความคิดเพื่อให้ผู้จัดการโครงการอนุมัติ	12 สัปดาห์	เก็บข้อมูลกระบวนการขายรถยนต์ทุกขั้นตอนอย่างละเอียด เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ ซึ่งจะนำมาสู่การปรับปรุงระบบเพื่อแก้ไขปัญหาลงานี้
4	กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างละเอียด - กำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา - กำหนดกระบวนการทำงานแบบใหม่ - ออกแบบหน้าจอเพื่อรองรับกระบวนการทำงาน - กำหนดสิทธิ์การเข้าใช้งานของผู้ใช้งานระบบ - จัดทำเอกสาร Requirement Specification - นำเสนอและยืนยันแนวทางแก้ปัญหา	8 สัปดาห์	จัดทำเอกสาร Requirement Specification เพื่อรวบรวมรายละเอียดความต้องการระบบทั้งหมด ซึ่งรวมถึงกระบวนการทำงานแบบใหม่

ตารางที่ 3 รายละเอียดและกำหนดการของการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ (ต่อ)

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา	ความสำคัญ
5	ออกแบบ และวิเคราะห์ระบบ - วิเคราะห์ความต้องการ - ออกแบบระบบฐานข้อมูล - ออกแบบการเชื่อมต่อหน้าจอ - ออกแบบแผนผังการทำงานของระบบ - กำหนดมาตรฐานการเขียนโปรแกรม - จัดทำ Test Cases เพื่อทดสอบกระบวนการทำงาน	8 สัปดาห์	ดำเนินการโดยอิงจากความต้องการระบบที่ผ่านการอนุมัติแล้ว โดยการออกแบบระบบนั้นจะต้องสอดคล้องกับระบบที่ทางบริษัทใช้งานอยู่
6	ดำเนินการพัฒนาระบบ - สร้างฟังก์ชันการทำงานของระบบ - ทดสอบโมดูล/ฟังก์ชันการทำงาน - รวมฟังก์ชันการทำงานและทดสอบ	12 สัปดาห์	การสร้างฟังก์ชันนั้น หัวหน้าที่มีต้องกำหนดรูปแบบในการสร้างฟังก์ชัน
7	ดำเนินการทดสอบระบบ - สร้างเคสสำหรับทดสอบ เพื่อให้ครอบคลุมเงื่อนไขของกระบวนการทางธุรกิจ - เตรียมข้อมูลหลักที่ต้องใช้ภายในระบบ เช่น ข้อมูลสินค้า - ทดสอบระบบ และทำการแก้ไขระบบเมื่อพบข้อผิดพลาด	2 สัปดาห์	ทำการทดสอบระบบร่วมกันระหว่างผู้ออกแบบและผู้พัฒนาระบบ เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดของโปรแกรม และทำการแก้ไข
8	เตรียมพร้อมสำหรับกระบวนการทำงานแบบใหม่ - สอนผู้ใช้งานระบบให้ทราบถึงวิธีการทำงานภายในระบบ	2 สัปดาห์	การจัดทำเอกสารคู่มือการใช้ระบบต้องครอบคลุมกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ
9	ทดสอบระบบโดยผู้ใช้งานระบบ - ให้ผู้ใช้งานระบบทำการทดสอบระบบ โดยทดสอบตามเคสสำหรับทดสอบระบบที่กำหนดไว้	2 สัปดาห์	ในการทดสอบระบบโดยผู้ใช้งานระบบนั้น หากผู้ใช้งานระบบพบข้อผิดพลาดของโปรแกรม ผู้ที่พัฒนาระบบต้องแก้ไขทันที

ตารางที่ 3 รายละเอียดและกำหนดการของการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ (ต่อ)

ลำดับ	รายละเอียด	ระยะเวลา	ความสำคัญ
10	ดำเนินการวางระบบเน็ตเวิร์คและระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมดให้พร้อมต่อการขึ้นระบบ - จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการวางระบบเน็ตเวิร์คและระบบคอมพิวเตอร์ - จัดทำเอกสารเพื่อนำเสนอถึงแนวทางการวางระบบเน็ตเวิร์คและระบบคอมพิวเตอร์	1 สัปดาห์	การวางระบบเน็ตเวิร์คต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจาก Project Manager ของทั้งสองบริษัท เพื่อไม่ให้เกิดกระทบกับการดำเนินงานในปัจจุบัน
11	จัดอบรมสอนใช้งานระบบให้กับผู้ใช้งานระบบทั้งหมด - วางแผนกำหนดการสอนใช้งานระบบในแต่ละส่วน - จัดทำคู่มือการให้ระบบอย่างครอบคลุมทุกกระบวนการ	2 สัปดาห์	การอบรมสอนใช้งานระบบ ผู้อบรมต้องทำการทดสอบความเข้าใจของผู้ที่ได้รับการอบรม
12	ทำการขึ้นระบบและให้ความช่วยเหลือกับผู้ใช้งานระบบ - ทำการขึ้นระบบตามแนวทางที่กำหนด - ให้ความช่วยเหลือกับผู้ใช้งานระบบ เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงาน	4 สัปดาห์	เมื่อผู้ใช้งานระบบไม่สามารถใช้ระบบได้อย่างราบรื่น ควรแก้ไขปัญหาของระบบได้อย่างรวดเร็วตามมาตรฐานของบริษัทที่กำหนดไว้
13	สรุปผลการดำเนินการและประเมินผลการทำงาน	2 สัปดาห์	สรุปแผนงานที่ได้ดำเนินการทั้งหมดและประเมินผลการทำงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์

ทรัพยากรที่ต้องการ

ในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 4 ทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบ

ทรัพยากร	ความต้องการ
เงินทุน	- ค่าจ้างที่ปรึกษา - ค่าอุปกรณ์ต่างๆ
ทีมงานโครงการ (ทีมงานบริษัทพัฒนาระบบขายรถยนต์)	- กรรมการโครงการ - ผู้จัดการโครงการ - หัวหน้าทีม - ผู้ออกแบบระบบ - ผู้พัฒนาระบบ - ผู้ดูแลระบบเครือข่าย - ผู้ทดสอบระบบ
ทีมสนับสนุน (ทีมงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์)	- เจ้าหน้าที่ Helpdesk - เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย - เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด - เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ - เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน - เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า - เจ้าหน้าที่ฝ่ายช่างเทคนิค
สิ่งอำนวยความสะดวก	- ระบบไฟฟ้า - ระบบไฟฟ้าสำรอง
อุปกรณ์	- เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อ - เครื่องโพรเจคเตอร์ - เครื่องเซิร์ฟเวอร์ - อุปกรณ์เครือข่าย
เครื่องมือซอฟต์แวร์	- โปรแกรม Microsoft - โปรแกรมฐานข้อมูล - Web Application - โปรแกรม Tortoise - โปรแกรม SQL Developer

การควบคุมคุณภาพของโครงการ

บรรทัดฐานด้านคุณภาพของโครงการนั้นถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการที่สำคัญที่สุด ดังนั้นในการจัดตั้งโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้จึงต้องมีกรรมวิธีในการจัดการด้านคุณภาพร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการด้านคุณภาพของโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการควรคำนึงถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการที่เกิดขึ้น ซึ่งภายในโครงการหรือระบบงานขายรถยนต์นี้ได้กำหนดแนวทางการควบคุมคุณภาพโครงการดังนี้

1. การรายงานการประชุม

เนื่องจากโครงการที่จัดตั้งขึ้นนั้นจำเป็นต้องมีการประชุมหารือระหว่างทีมงานภายในโครงการ หรือทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงมีข้อกำหนดสำหรับการรายงานการประชุมดังนี้คือ รายงานการประชุมโครงการจะส่งมอบให้แก่บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ภายใน 3 วันทำการนับแต่มีการประชุม โดยที่เนื้อหาหลักของเอกสารรายงานการประชุมประกอบไปด้วย

- วัน เวลาในการประชุม
- ผู้เข้าร่วมประชุม
- หัวข้อในการประชุม
- ข้อสรุปที่ได้จากการประชุม
- ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุม
- สิ่งที่ต้องจัดหาจากประเด็นที่เกิดขึ้นในการประชุม

ซึ่งทางบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะต้องรับรองรายงานการประชุมภายใน 3 วันทำการนับตั้งแต่วันที่มีการส่งเอกสารรายงานการประชุม ถ้าทางบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไม่มีข้อเสนอแนะ หรือข้อโต้แย้งในเอกสารรายงานการประชุมที่ส่งให้ภายใน 3 วันทำการ ให้ถือว่าเอกสารรายงานประชุมนั้นเป็นเอกสารที่ถูกรับรอง ทั้งนี้การกำหนดวิธีการรายงานประชุมนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้เข้าประชุม

2. การรายงานสถานะโครงการ

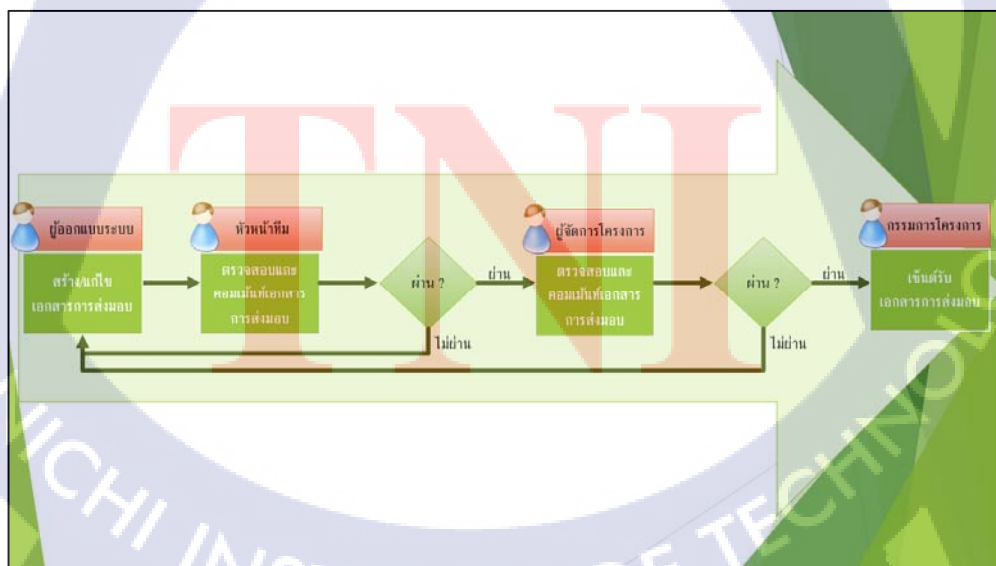
เนื่องจากโครงการที่จัดตั้งขึ้นนี้เป็นโครงการที่มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการยาวนาน ดังนั้นจึงกำหนดแนวทางการรายงานสถานะโครงการ เพื่อให้สามารถติดตามสถานะของโครงการได้อย่างสม่ำเสมอ โดยการรายงานสถานะโครงการนั้นกำหนดให้มี 2 ระดับ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ของการรายงานแตกต่างกัน ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมก็แตกต่างกันเช่นกัน ดังนั้นจึงทำการแบ่งประเภทการรายงานสถานะโครงการดังนี้

ตารางที่ 5 กำหนดการในการรายงานสถานะโครงการ

การประชุม	วัตถุประสงค์	ผู้เข้าร่วมประชุม	ความถี่ (โดยประมาณ)
ระดับ ผู้จัดการ โครงการ	- เพื่อติดตามสถานะของโครงการ - เพื่อวางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงานในระยะ 2-4 สัปดาห์ล่วงหน้า - ติดตามสถานะของปัญหาที่เกิดขึ้น, แผนงานที่จะดำเนินการต่อไปและทำการแก้ไขปัญหาต่างๆของโครงการ	- ผู้จัดการโครงการ - หัวหน้าทีม - ผู้ออกแบบระบบ - ผู้ทดสอบระบบ - ผู้พัฒนาระบบ	ทุกๆ 2 สัปดาห์
ระดับ ผู้อำนวยการ โครงการ	- เพื่อแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงสถานะล่าสุดของโครงการ - เพื่อขอความคิดเห็นของที่ประชุมในประเด็นที่ไม่สามารถสรุปได้ในระดับผู้จัดการโครงการ	- กรรมการโครงการ - ผู้จัดการโครงการ	1-2 เดือนหรือขึ้นกับหัวข้อที่นำเสนอ

3. ขั้นตอนการส่งมอบในโครงการรื้อปรับระบบ

เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของระบบที่จะทำการส่งมอบนี้ จึงได้กำหนดขั้นตอนในการส่งมอบงานเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ โดยได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนโดยสังเขปดังรูปที่ 15



รูปที่ 15 ขั้นตอนการส่งมอบงานเอกสารในโครงการรื้อปรับระบบ

1. ผู้ออกแบบระบบจัดทำเอกสารต่างๆ สำหรับการส่งมอบงาน
2. หัวหน้าทีมต้องทำการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร กรณีที่ยังมีข้อบกพร่องของเอกสาร ต้องส่งกลับไปให้ผู้ออกแบบระบบทำการแก้ไขเอกสาร เมื่อทำการแก้ไขจนสมบูรณ์ทุกประการจึงส่งเอกสารให้ผู้จัดการโครงการตรวจสอบอีกครั้ง
3. ผู้จัดการโครงการทำการตรวจสอบงานที่ส่งมอบ พร้อมยืนยันการส่งมอบเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร
4. โดยผู้จัดการโครงการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ต้องทำการตรวจสอบงานที่ส่งมอบภายใน 7 วันทำการ ในกรณีที่พบข้อบกพร่องและต้องการให้แก้ไข ให้ทางผู้จัดการโครงการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์แจ้งแก่ผู้จัดการโครงการของของบริษัทพัฒนาระบบเป็นลายลักษณ์อักษรถึงจุดที่ต้องการให้มีการแก้ไข
5. เมื่อตรวจสอบถูกต้องแล้วผู้จัดการโครงการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นำเสนอเพื่อให้กรรมการโครงการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ลงนาม

4. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในโครงการ

การดำเนินงานโครงการเป็นเรื่องของการวางแผนการดำเนินงานของขั้นตอนต่างๆ ในอนาคต ซึ่งต้องใช้งบประมาณและเวลาอันจำกัดตามแผนงานการดำเนินงานโครงการที่กำหนดขึ้น ดังนั้นความเสี่ยงของโครงการจึงอาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการจะช่วยให้สามารถตัดสินใจถึงแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุลงได้ โดยผู้จัดการโครงการต้องวางแผนการบริหารความเสี่ยงโดยระบุ และควบคุมวิธีการปฏิบัติงาน, ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโครงการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงของโครงการแล้ว ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้มีดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 6 ความสำคัญของความเสี่ยง และวิธีการดำเนินการลดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วิธีลดความเสี่ยง
ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงความต้องการระบบ (User Requirement)	ควบคุมการเปลี่ยนแปลงความต้องการระบบที่นอกเหนือจากที่ประชุม โดยการเปลี่ยนแปลงความต้องการต่างๆต้องผ่านความเห็นชอบของผู้จัดการโครงการก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง
ความเสี่ยงที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนทีมงาน	เนื่องจากการกำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนทีมงานและโครงสร้างองค์กร แต่ก็สามารถดำเนินการโครงการต่อได้ ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนทีมงาน ทีมงานก่อนหน้าควรทำการส่งมอบและถ่ายโอนงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้ทีมงานใหม่สามารถดำเนินการต่อไปได้
ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	เนื่องจากการกำหนดแนวทางสำหรับรายงานสถานะโครงการตลอดระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ ดังนั้นจึงมีการชี้แจงและติดตามสถานะการดำเนินงานสม่ำเสมอ ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาภายในโครงการ จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

โดยวิธีการบริหารความเสี่ยงของโครงการที่ปรับเปลี่ยนที่กล่าวมานี้ทำให้กระบวนการปฏิบัติการเป็นไปตามขั้นตอนการบริหารโครงการอย่างสมบูรณ์แบบโดยปราศจากปัญหาที่มาขัดขวางและทำให้เกิดความล่าช้า ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารโครงการและการพัฒนาระบบขายรถยนต์อย่างเต็มรูปแบบ

4.1.1.2 การดำเนินงานโครงการ

ตามรายละเอียดและกำหนดการของการดำเนินโครงการรื้อปรับระบบที่ได้วางแผนไว้ มีรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนหลักๆดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการของระบบ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการระบบกับผู้ใช้งานระบบนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายๆฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบันได้อย่างครอบคลุมและรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลนั้น พนักงานปฏิบัติการจะสามารถให้ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของตนเองได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครอบคลุมทุกกระบวนการ จึงต้องเก็บข้อมูลจากหลายๆแผนกร่วมกันโดยการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ในส่วนของผู้บริหารจะสามารถให้ข้อมูลในด้านการนำข้อมูลการขายไปวิเคราะห์ในมุมมองต่างๆ ดังนั้นการเก็บข้อมูลลักษณะนี้จะทำให้ทราบถึงข้อมูลในระดับปฏิบัติการ และข้อมูลในระดับมุมมองผู้บริหาร

ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์แล้วจึงนำมาสรุปเป็นความต้องการของระบบขายรถยนต์ ซึ่งความต้องการของระบบหลักๆนั้นมีดังต่อไปนี้

- เนื่องจากระบบขายรถยนต์ปัจจุบันนั้นสามารถทำงานบนเว็บแอปพลิเคชัน, สามารถเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูล และสามารถเชื่อมต่อกับระบบบัญชีได้ ดังนั้นระบบขายรถยนต์ที่ปรับปรุงต้องสามารถทำได้แนวทางเดียวกับในปัจจุบัน
- ในการปรับปรุงระบบขายรถยนต์นั้น พังค์ชันการทำงานหรือการเชื่อมต่อหน้าจอกควรมีรูปแบบการทำงานคล้ายคลึงกับระบบขายรถยนต์ในปัจจุบัน
- ระบบขายรถยนต์ที่ทำการปรับปรุง ต้องสามารถแก้ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของระบบได้ เนื่องจากระบบในปัจจุบันนั้นประสิทธิภาพการทำงานต่ำ เพราะเก็บข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพไว้เป็นจำนวนมาก
- ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถจัดเก็บข้อมูลในการติดตามลูกค้าแต่ละครั้งได้
- ระบบขายรถยนต์ต้องมีการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งานระบบในแผนกต่างๆได้
- ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถนำเสนอข้อมูลสินค้าให้แก่ลูกค้าได้อย่างครอบคลุม เช่น รายละเอียดสินค้า, รายละเอียดการชำระเงิน เป็นต้น ซึ่งกรณีที่มีส่วนลดหรือส่วนเพิ่มราคาอื่นๆ ระบบต้องสามารถบันทึกข้อมูลได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถคำนวณเงื่อนไขการชำระค่ารถยนต์ได้อย่างถูกต้อง

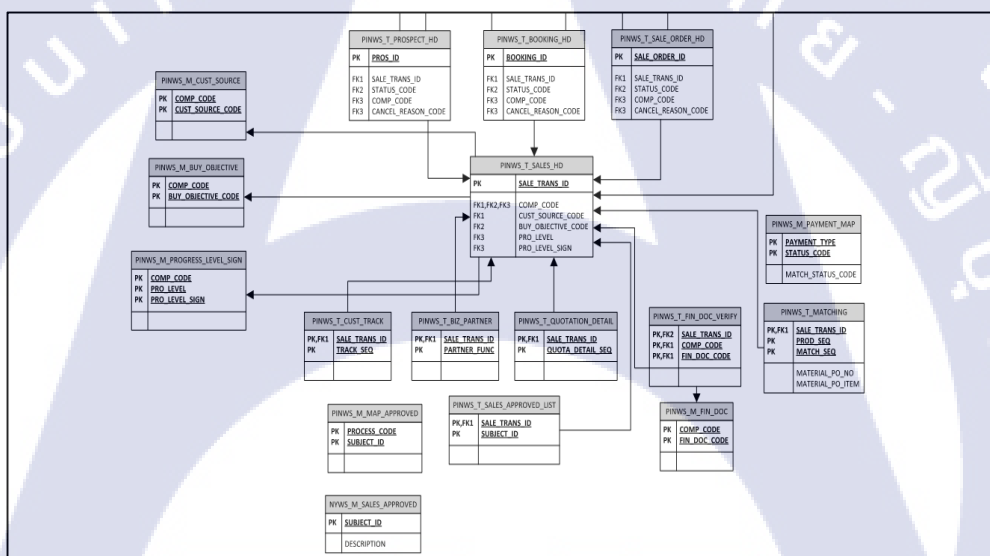
- ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถนำเสนอข้อมูลบริษัทประกันภัย, เบี้ยประกันภัย,ทุนประกันภัย และเบี้ยพ.ร.บ. รวมถึงเงื่อนไขการชำระประกันต่างๆได้
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถแสดงรายการของแถม และรายการอุปกรณ์เสริมได้อย่างครบครัน นอกจากนี้ต้องสามารถคำนวณมูลค่าของแถม และมูลค่าสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อเพิ่มเติมได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหรจะมีการกำหนดงบของแถมไว้สำหรับรถยนต์แต่ละรุ่น ซึ่งระบบต้องสามารถจัดสรรงบของแถมที่มีได้อย่างเหมาะสม
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถคำนวณยอดชำระเงินของลูกค้าวันที่รับรถยนต์ได้อย่างถูกต้อง
 - ระบบขายรถยนต์ต้องแสดงให้เห็นถึงสถานะในแต่ละกระบวนการได้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถติดตามสถานะการขายรถยนต์แต่ละครั้งได้อย่างถูกต้อง
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถเก็บข้อมูลการขายได้อย่างครบถ้วนเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ ซึ่งจัดทำเป็นรายงานสรุปข้อมูลการขาย
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถออกเอกสารประกอบการขายรถยนต์ได้อย่างครบถ้วนตามการกระบวนการทำงานปัจจุบัน
 - ในการสร้างเอกสารประกอบการขายรถยนต์นั้น ระบบต้องสามารถตรวจสอบเงื่อนไขการขายแต่ละครั้งได้ กรณีที่เงื่อนไขการขายไม่เป็นไปตามมาตรฐานการขายสินค้า ต้องให้ผู้มีอำนาจสามารถทำการอนุมัติเงื่อนไขการขายผ่านระบบได้
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถรองรับกระบวนการขอสินเชื่อและกระบวนการจับคู่ใบจองกับรถยนต์ในปัจจุบันได้ตามแนวทางปฏิบัติงานในปัจจุบัน
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถจัดเก็บข้อมูลที่อยู่ของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เช่น ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์, ที่อยู่ส่งสินค้า, ที่อยู่ผู้เช่าซื้อ เป็นต้น
 - ระบบขายรถยนต์ต้องสามารถรองรับให้พนักงานการตลาดสามารถดำเนินการจัดเตรียมอุปกรณ์ตกแต่งตามที่ลูกค้าต้องการได้ เช่น กรณีที่ต้องมีการสั่งซื้อจากร้านประดับยนต์ หรือกรณีที่ต้องมีการติดตั้งทำสี เป็นต้น
- ซึ่งเมื่อเก็บข้อมูลความต้องการระบบจากพนักงานปฏิบัติงานและผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว ผู้ออกแบบระบบจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการระบบ เพื่อค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและนำไปสู่การออกแบบระบบเพื่อรองรับกระบวนการทำงานได้อย่างถูกต้องและครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด

การออกแบบระบบ

ในขั้นตอนของการออกแบบระบบนั้น แบ่งการออกแบบระบบออกเป็นส่วนต่างๆดังนี้

1. การออกแบบจำลองข้อมูล

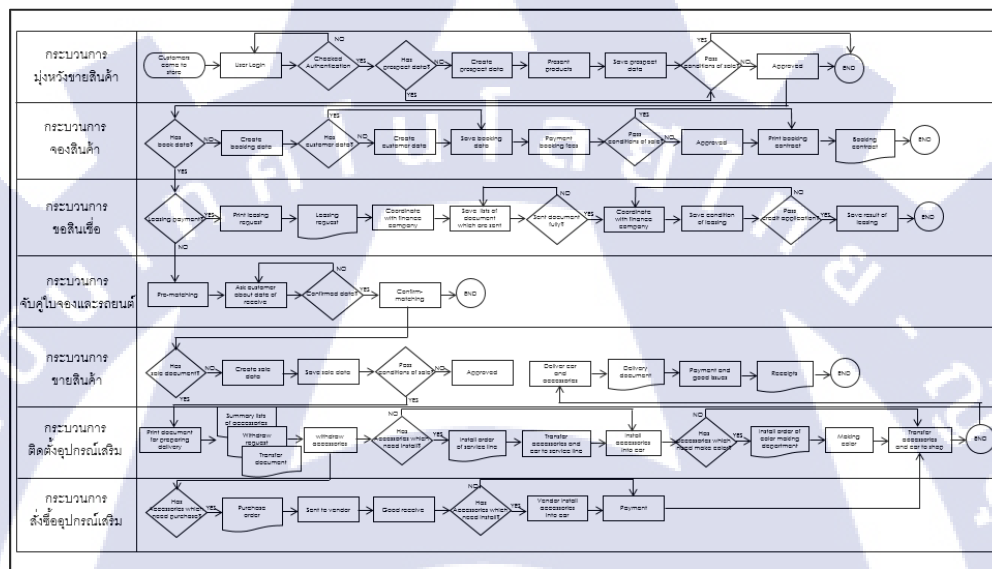
แบบจำลองข้อมูล (Data Model) หมายถึง แบบจำลองที่ใช้อธิบายและจัดการข้อมูล, แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและข้อบังคับของข้อมูล ซึ่งในแบบจำลองข้อมูลจะแสดงวัตถุและเหตุการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างกัน แบบจำลองข้อมูลจะแสดงโครงสร้างของตัวเอง โดยมีหลักการพื้นฐานและสัญลักษณ์ที่ให้ออกแบบฐานข้อมูล โดยผู้ใช้งานสามารถสื่อสารแนวคิดในการออกแบบได้ตรงกัน ซึ่งในการออกแบบแบบจำลองข้อมูลของระบบขายรถยนต์นั้นเป็นการออกแบบโครงสร้าง และความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลภายในระบบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละส่วน ดังรูปที่ 16



รูปที่ 16 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลภายในระบบ

2. การออกแบบเชิงแนวคิด

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการระบบ แล้วจึงทำการออกแบบฟังก์ชันการทำงานของระบบมาอธิบายเป็นโครงสร้างว่าควรมีกระบวนการทำงานภายในระบบอย่างไร ซึ่งเป็นโครงสร้างระดับบน (High Level Term) เพื่อนำเสนอฟังก์ชันที่ใช้ในระบบงาน โดยการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ ทั้งนี้โครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้ใช้แผนภาพแสดงการทำงานของระบบเพื่อแสดงถึงแนวทางการออกแบบเชิงแนวคิด ดังรูปที่ 17



รูปที่ 17 แผนภาพระบบขายรถยนต์

โดยจากแผนภาพของระบบขายรถยนต์นั้น ทำให้ทราบถึงกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการขายรถยนต์, เงื่อนไขที่จะดำเนินการในกระบวนการถัดไป และเอกสารทั้งหมดที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงฟังก์ชันหลักๆที่ต้องใช้งานในระบบ ดังนั้นแผนภาพระบบขายรถยนต์นี้จะทำให้เห็นภาพรวมการทำงานของระบบขายรถยนต์ได้เป็นอย่างดี

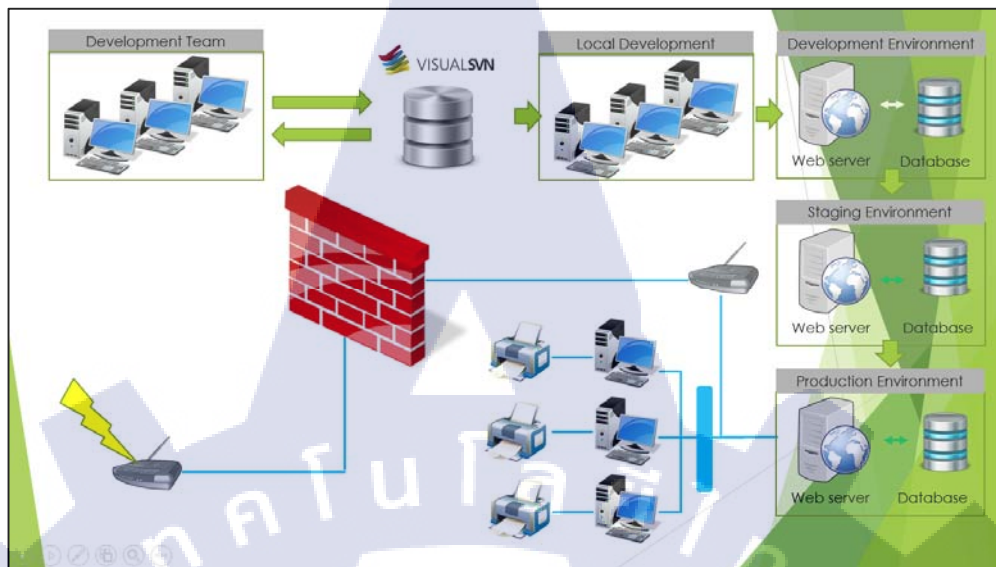
3. การออกแบบสถาปัตยกรรมระบบ

เนื่องจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้มีทีมพัฒนาระบบเช่นเดียวกัน ดังนั้น แนวทางการออกแบบสถาปัตยกรรมระบบของระบบขายรถยนต์นั้น จึงออกแบบสถาปัตยกรรมระบบโดยมีการนำซอฟต์แวร์ Virtual SVN มาประยุกต์ใช้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของซอฟต์แวร์ SVN มีดังนี้ SVN เป็นซอฟต์แวร์ที่เป็นตัวกลางช่วยจัดการบริหาร Source code ภายในทีเดียว สำหรับการพัฒนาโปรแกรมที่มีผู้พัฒนาหลายคน โดยมีความสามารถในการป้องกันการแก้ไข โค้ดชนกัน ซึ่งมีการแสดงสถานะให้ผู้พัฒนาทุกคนทราบถึงความคืบหน้าของซอฟต์แวร์ที่พัฒนา, ผู้พัฒนา, และสามารถกู้ไฟล์กลับไปได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ในการพัฒนาระบบขายรถยนต์กำหนดให้มี Environment ดังต่อไปนี้

- Local development คือเครื่องของนักพัฒนาระบบ ซึ่งสามารถรัน Unit testing ได้
- Development server คือเครื่องสำหรับการติดตั้งระบบที่พัฒนาของทีม โดยสามารถทำการทดสอบระบบทั้ง Unit testing และ Integration testing ได้
- Staging server คือเครื่องที่ทางทีมพัฒนาระบบทำการทดสอบร่วมกับผู้ใช้งานระบบก่อนที่จะยอมรับให้ทำการ Deploy ไปยัง Production Server
- Production server คือเครื่องที่ทางผู้ใช้งานระบบดำเนินการทำงานตามกระบวนการขายรถยนต์อย่างแท้จริง

โดยระบบขายรถยนต์ปัจจุบันพบว่าการออกแบบในลักษณะที่เป็นแบบไคลเอนต์เซิร์ฟเวอร์ (Client Server) ซึ่งไคลเอนต์เซิร์ฟเวอร์คือ การที่มีเครื่องผู้ให้บริการ (server) และเครื่องผู้ให้บริการ (client) เชื่อมต่อกันอยู่ โดยเมื่อเครื่องผู้ให้บริการมีการติดต่อร้องขอบริการจากเครื่องผู้ให้บริการ เครื่องผู้ให้บริการก็จะจัดการตามที่เครื่องผู้ขอใช้บริการร้องขอ แล้วส่งข้อมูลกลับไปให้ ซึ่งเครือข่ายแบบไคลเอนต์เซิร์ฟเวอร์เหมาะกับระบบเครือข่ายที่ต้องการเชื่อมต่อกับเครื่องลูกข่ายจำนวนมาก เช่นเดียวกับระบบขายรถยนต์ จึงต้องทำการออกแบบให้สามารถรองรับจำนวนเครื่องลูกข่ายได้เป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ผู้ออกแบบระบบได้ออกแบบระบบให้มี Firewall ซึ่งหมายถึง ระบบหนึ่งๆที่บังคับใช้นโยบายการควบคุมการเข้าถึงของระหว่างเครือข่ายสองเครือข่าย โดย Firewall เป็นอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับป้องกันผู้บุกรุกระบบในเครือข่าย Firewall ทำหน้าที่เป็นตัวคั่นกลางระหว่างเครือข่ายของระบบและเครือข่ายที่เชื่อมต่อไปยังภายนอก โดยกำหนดตามกฎ (Rule) หรือนโยบาย (Policy) ที่ผู้ดูแลระบบตั้งไว้ ซึ่งลักษณะภาพรวมของโครงสร้างการเชื่อมต่อระบบขายรถยนต์แสดงดังรูปที่ 18



รูปที่ 18 โครงสร้างการเชื่อมต่อของระบบขายรถยนต์

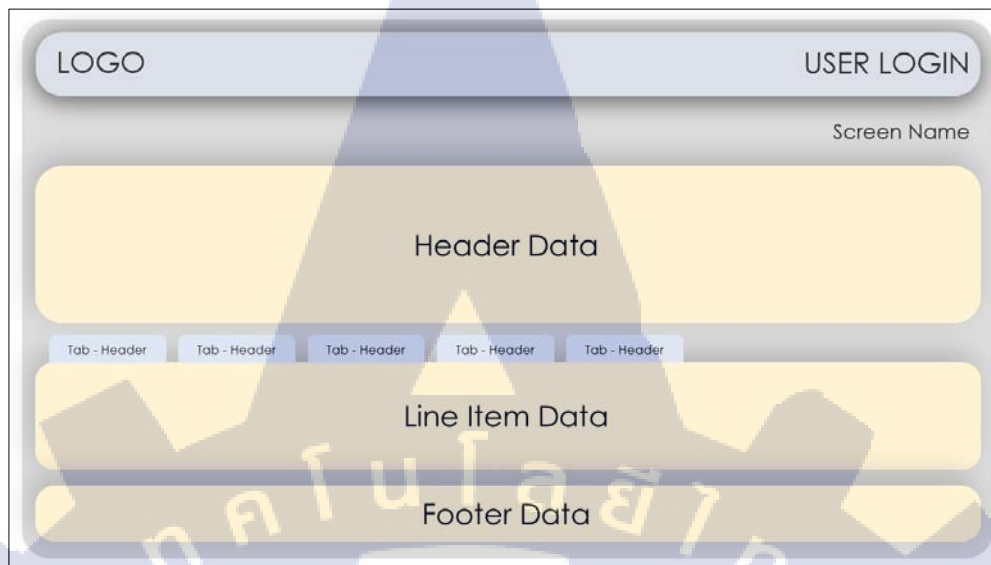
4. การออกแบบส่วนต่อประสานงานผู้ใช้

ระบบขายรถยนต์ในปัจจุบันนั้นไม่สามารถนำเสนอและจัดเก็บข้อมูลได้อย่างครบครัน จึงได้ออกแบบหน้าจอให้ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ หน้าจอการทำงานหลัก และหน้าจอการทำงานระดับสินค้า

1. การออกแบบหน้าจอ

1.1 หน้าจอการทำงานหลัก

ในกระบวนการมุ่งหวังการขาย, การจอง และการขายรถยนต์นั้นมีแนวทางการออกแบบหน้าจอของระบบตามโครงสร้างหน้าจอของระบบขายรถยนต์ในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบมีความคุ้นเคยกับการทำงานของระบบใหม่ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งรูปแบบของหน้าจอมีโครงสร้างดังรูปที่ 19



รูปที่ 19 ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานหลัก

จากลักษณะโครงสร้างหน้าจอแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆดังนี้

- Header Data ข้อมูลส่วนหัวของหน้าจอ ออกแบบเพื่อให้สามารถจัดเก็บและแสดงข้อมูลหลักของการขายสินค้า นั่นคือข้อมูลลูกค้า และข้อมูลสถานะการขายในแต่ละกระบวนการ
- Line Item Data ข้อมูลรายการสินค้า ออกแบบเพื่อให้สามารถจัดเก็บและแสดงข้อมูลระดับรายการสินค้า ทั้งนี้ได้ออกแบบให้มี Tab เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบสามารถบันทึกข้อมูลหลักของการขายสินค้าใน Tab อื่นๆได้ เช่น ข้อมูลที่อยู่ต่างๆของการขาย, ข้อมูลสำหรับอนุมัติการขาย เป็นต้น
- Footer Data ข้อมูลส่วนท้ายหน้าจอ ออกแบบเพื่อให้สามารถทำการบันทึก, ลบข้อมูลและสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆได้ ซึ่งจะแสดงปุ่มการทำงานของแต่ละกระบวนการได้

1.2 หน้าจอการทำงานระดับสินค้า

ในการเชื่อมต่อไปยังหน้าจอการทำงานระดับสินค้านั้น ผู้ใช้งานต้องทำการระบุข้อมูลสินค้าในส่วนของข้อมูลระดับรายการสินค้าดังรูปที่ 20 แล้วจึงกดปุ่ม “เลือก” ระบบจึงจะเชื่อมต่อไปยังหน้าจอการทำงานระดับสินค้า

Diagram illustrating the structure of a sales level screen (Figure 20). The layout includes:

- Top Header: LOGO, USER LOGIN
- Screen Name
- Header Data
- Tabbed Interface: Tab - Header, Tab - Header, Tab - Header, Tab - Header, Tab - Header
- Form Fields: Select, Article Number, Article Description, Price
- Footer Data

รูปที่ 20 ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานระดับสินค้า

เมื่อผู้ใช้กดปุ่ม “เลือก” ระบบจึงจะเชื่อมต่อไปยังหน้าจอการทำงานระดับรายละเอียดของสินค้า ซึ่งมีโครงสร้างหน้าจอดังรูปที่ 21

Diagram illustrating the structure of a sales detail screen (Figure 21). The layout includes:

- Top Header: LOGO, USER LOGIN
- Screen Name
- Line item Data
- Tabbed Interface: Tab - Line Item, Tab - Line Item, Tab - Line Item, Tab - Line Item, Tab - Line Item
- Data
- Footer Line Data

รูปที่ 21 ลักษณะโครงสร้างหน้าจอการทำงานระดับรายละเอียดสินค้า

จากลักษณะโครงสร้างหน้าจอแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆดังนี้

- Line Item Data ข้อมูลส่วนหัวของหน้าจอรระดับรายละเอียดสินค้า ออกแบบเพื่อให้สามารถแสดงข้อมูลสินค้าที่ระบุ และข้อมูลเลขที่เอกสารของแต่ละกระบวนการขายรถยนต์ เช่น เลขที่มุ่งหวัง, เลขที่ใบจอง และเลขที่ใบขายสินค้า เป็นต้น
- Data ข้อมูลระดับรายละเอียดสินค้า ออกแบบเพื่อให้สามารถจัดเก็บ และแสดงข้อมูลรายละเอียดของสินค้า ทั้งนี้ได้ออกแบบให้มี Tab เพื่อให้ผู้ใช้งานระบบสามารถบันทึกข้อมูลรายละเอียดสินค้าใน Tab อื่นๆได้ เช่น ข้อมูลเงื่อนไขการขายสินค้า, ข้อมูลรายการของแถมและอุปกรณ์ตกแต่ง เป็นต้น
- Footer Line Data ข้อมูลส่วนท้ายหน้าจอ ออกแบบเพื่อให้สามารถทำการบันทึก, ลบข้อมูลและสั่งพิมพ์เอกสารต่างๆได้ ซึ่งจะแสดงปุ่มการทำงานของแต่ละกระบวนการได้

2. การออกแบบการนำเข้าข้อมูล

การนำเข้าข้อมูลภายในระบบขายรถยนต์นั้น ผู้พัฒนาได้ออกแบบให้มีรูปแบบการกรอกข้อมูลเข้าสู่ระบบผ่านทางส่วนต่อประสานผู้ใช้งาน โดยคำนึงถึงความสะดวกในการใช้งาน ความง่ายต่อการเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีได้ออกแบบวิธีการนำเข้าข้อมูลให้มีวิธีการทำงานคล้ายคลึงกับระบบเดิม นอกจากนี้ ได้ออกแบบระบบให้มีการตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องของข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบ เช่น ประเภทของข้อมูลที่นำเข้าตรงกับในฐานข้อมูลได้ออกแบบไว้หรือไม่ รวมถึงการออกแบบระบบความปลอดภัย และการกำหนดสิทธิ์การเข้าใช้งานระบบให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้ใช้งานระบบ เช่น การเข้าสู่ระบบขายรถยนต์นั้น ต้องทำการใช้รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านเพื่อเข้าสู่ระบบก่อน จึงจะสามารถใช้งานได้ หากผู้ใช้งานระบบเป็นพนักงานขาย พนักงานขายจะสามารถเข้าใช้หน้าจการทำงานที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการขายเท่านั้น เป็นต้น

3. การออกแบบการแสดงผล

การแสดงผลข้อมูลของระบบขายรถยนต์นั้น ผู้ออกแบบระบบได้ทำการออกแบบให้การจัดวางข้อมูลอยู่ในรูปแบบที่ดูเข้าใจง่ายและสอดคล้องกับระบบขายรถยนต์แบบเดิม นอกจากนี้การแสดงผลในกรณีที่ผู้ใช้งานทำงานผ่านหน้าจอได้สำเร็จหรือเกิดข้อผิดพลาด ระบบจะแสดงกล่องข้อความให้ผู้ใช้งานทราบถึงสถานะการทำงานปัจจุบัน เนื่องจากระบบขายรถยนต์เป็นระบบที่มีความซับซ้อน ดังนั้นในการใช้งานระบบของผู้ใช้อาจเกิดความผิดพลาดในการนำเข้าข้อมูลได้ เช่น บ้อนข้อมูลไม่ครบถ้วน ระบบก็จะแสดงข้อความแจ้งเตือนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ผู้ใช้งานระบบทราบ เป็นต้น

เมื่อผู้ออกแบบระบบทำการออกแบบระบบได้ครอบคลุมความต้องการทั้งหมดแล้ว จะจัดทำเอกสารข้อกำหนดความต้องการเชิงธุรกิจ (Business Requirement Specification) ซึ่งภายในเอกสารจะบรรยายละเอียดความต้องการทั้งหมด, แนวทางการแก้ปัญหา และหน้าจอที่ทำการออกแบบเพื่อรองรับกระบวนการทำงานในการขายรถยนต์ ซึ่งเอกสารนี้จะดำเนินการส่งมอบตามแนวทางการควบคุมคุณภาพของโครงการ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะต้องทำการตรวจสอบ กรณีที่พบข้อบกพร่องหรือต้องการแก้ไขแนวทางการออกแบบระบบนั้น สามารถแจ้งให้ผู้ออกแบบระบบทำการแก้ไขแนวทางการออกแบบได้ และให้ผู้บริหารลงนามภายในเอกสารเพื่อยืนยันให้บริษัทพัฒนาระบบขายรถยนต์ทำการพัฒนาระบบตามแนวทางที่กำหนดไว้ในเอกสารข้อกำหนดความต้องการเชิงธุรกิจ

การพัฒนาระบบ

เมื่อผู้ออกแบบระบบได้ทำการออกแบบหน้าจอแล้ว จะจัดทำเอกสารข้อกำหนดเชิงเทคนิค (Technical Specification Document) ซึ่งเป็นการอธิบายฟังก์ชันการทำงานในหน้าจอโดยละเอียด เพื่อให้ผู้พัฒนาระบบสามารถพัฒนาระบบได้ถูกต้องตรงตามความต้องการระบบตามที่ระบุภายในเอกสารข้อกำหนดความต้องการเชิงธุรกิจ

การทดสอบระบบ

เนื่องจากระบบขายรถยนต์เป็นระบบที่มีการทำงานค่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากต้องรองรับกระบวนการขายรถยนต์ได้ครบทุกกระบวนการ ดังนั้นสำหรับขั้นตอนในการทดสอบระบบขายรถยนต์นี้ จึงทำการทดสอบระบบด้วยขั้นตอนการทดสอบทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อตรวจสอบว่าระบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นไปตามข้อกำหนด, ครบถ้วนความต้องการ และไม่เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานของระบบ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการทดสอบมีรายละเอียดดังนี้

1. การทดสอบหน่วยย่อย (Unit Testing)

ในการทดสอบหน่วยย่อยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นที่การตรวจสอบความถูกต้องและค้นหาข้อผิดพลาดเชิงตรรกะ (Logic Error) ที่เกิดขึ้นของแต่ละฟังก์ชันการทำงาน โดยจะตรวจสอบทีละฟังก์ชัน ซึ่งฟังก์ชันที่พัฒนาขึ้นนั้นอ้างอิงจากความต้องการระบบที่ผู้ใช้งานระบบเป็นผู้กำหนด ซึ่งผู้ออกแบบจะนำไปวิเคราะห์และทำการออกแบบการทำงานของระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าฟังก์ชันที่สร้างขึ้นนั้นสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์และถูกต้อง จึงต้องทำการทดสอบหน่วยย่อย ซึ่งในการทดสอบหน่วยย่อยนี้ผู้พัฒนาระบบจะเป็นผู้ทำการทดสอบ จนเมื่อมั่นใจว่าฟังก์ชันแต่ละฟังก์ชันนั้นสามารถทำงานได้สมบูรณ์แน่นอน จึงจะนำแต่ละฟังก์ชันมาเชื่อมต่อกัน แล้วจึงทำการทดสอบการทำงานอีกครั้ง

2. การทดสอบภาพรวมระบบ (Integration Testing)

ในการทดสอบภาพรวมระบบนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นที่การตรวจสอบความถูกต้องและค้นหาข้อผิดพลาดเชิงตรรกะที่เกิดขึ้นเมื่อผู้พัฒนาระบบได้ทำการเชื่อมต่อฟังก์ชัน

แล้ว ซึ่งเป็นการหาข้อผิดพลาดเชิงตรรกะในการเชื่อมต่อการส่งผ่านข้อมูลระหว่างหน่วยย่อยแต่ละหน่วย ซึ่งในการทดสอบภาพรวมระบบนี้ ผู้ทดสอบระบบจะเป็นผู้ทำการทดสอบ ซึ่งแนวทางการทดสอบในส่วนหลัก ๆ คือการทดสอบในแต่ละฟังก์ชันว่าสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ เมื่อมีการส่งค่าของแต่ละฟิลด์ไปตามฟังก์ชันแล้วมีผลกระทบอะไรหรือไม่

3. การทดสอบระดับการยอมรับ (Acceptance Testing)

เมื่อผู้พัฒนาระบบทำการทดสอบระบบจนแน่ใจว่าไม่มีข้อผิดพลาดระบบ จึงนำมาสู่การทดสอบระดับการยอมรับ โดยขั้นตอนนี้ผู้ใช้งานจริงจะเข้ามามีส่วนร่วมในการทดสอบระบบก่อนที่จะใช้งานจริง เพื่อตรวจสอบว่ามีส่วนใดไม่เหมาะสมกับความต้องการ หากระบบที่พัฒนาสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ใช้งานระบบ จึงสามารถนำระบบขายรถยนต์ไปใช้งานได้จริง

4. การทดสอบระบบ (System Testing)

หลังจากที่ทดสอบภาพรวมการทำงานของระบบจนครอบคลุมและไม่พบข้อผิดพลาดของระบบแล้ว ก็จะต้องนำระบบขายรถยนต์ขึ้นเซิร์ฟเวอร์จริง จึงต้องทำการทดสอบอีกครั้ง แนวทางการทดสอบระบบนี้ จะทำให้เริ่มเห็นความเป็นมาตรฐานของระบบขายรถยนต์ มีการแบ่งสิทธิผู้ใช้งานในการเข้าถึงระบบตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีลักษณะการทดสอบเหมือนการใช้ระบบจริง มีการจำลองสภาพแวดล้อมการทำงานทางด้านสถาปัตยกรรมระบบให้เหมือนกับการทำงานจริง ดังนั้นการทดสอบระบบส่วนนี้จะมีความสำคัญมาก เนื่องจากการรวมหลักการทางเทคนิค, สถาปัตยกรรมระบบ, ฟังก์ชันการทำงานระบบ และความต้องการในเชิงธุรกิจ มาทำการทดสอบเสมือนผู้ใช้งานระบบทำการใช้งานจริง ซึ่งในการทดสอบระบบนี้ผู้ทดสอบระบบจะเป็นผู้ทำการทดสอบ

4.1.1.3 การนำระบบไปปฏิบัติงาน

หลังจากที่ได้ทำการทดสอบระบบร่วมกับผู้ใช้งานระบบอย่างละเอียด จึงจะนำระบบขายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้นมาขึ้นไปใช้งานจริง ซึ่งในการนำระบบขายรถยนต์ไปปฏิบัติจริง ต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งและเตรียมความพร้อมอย่างดีด้วย เพื่อให้สามารถนำกระบวนการที่ออกแบบขึ้นมาใหม่ไปใช้จริงได้อย่างราบรื่น จึงต้องมีการเตรียมทรัพยากรสำหรับขึ้นระบบให้พร้อม โดยในระยະนี้มีการสร้างแผนการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่แบบเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงไปเป็นกระบวนการทางธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งแผนงานนี้ต้องรวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายของบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของระบบที่พัฒนาขึ้นมาใหม่

ซึ่งขั้นตอนสุดท้ายของการนำระบบไปใช้งานนี้คือ การจัดอบรมผู้ใช้งานระบบถึงวิธีการใช้ระบบขายรถยนต์เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงาน โดยในการจัดอบรมผู้ใช้งานระบบนั้น ผู้ออกแบบระบบได้จัดเตรียมเอกสารต่างๆ เพื่อเป็นสื่อประกอบการเรียน

การสอน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้ใช้งานระบบสามารถเข้าใจถึงวิธีการใช้งานระบบได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเอกสารต่าง ๆ มีดังนี้คือ เอกสารคู่มือการใช้งาน (User Manual) และเอกสารสื่อการสอนซึ่งจัดทำเป็นพาวเวอร์พ้อย (Power Point) แล้วจึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างเต็มรูปแบบ

4.1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

โครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้นเป็นโครงการที่นำมาสู่ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการขายรถยนต์ในปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ขององค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ทั้งนี้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งความสามารถของผู้บริหารและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จะส่งผลทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้นประกอบด้วย 4 มิติดังรูปที่ 22



รูปที่ 22 กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งทั้ง 4 มิติประกอบด้วยรายละเอียดแต่ละมิติ ดังนี้

1. มิติ Navigation

เป็นมิติของการวางแผนและการกำกับดูแล เป็นการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ซึ่งเป็นที่มาของการดำเนินงานโครงการหรือปรับระบบขายรถยนต์เพื่อให้ระบบขายรถยนต์สามารถรองรับความต้องการทางธุรกิจได้อย่างเต็มรูปแบบ

2. มิติ Enablement

เป็นมิติของการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่างๆขององค์กร นั่นคือการปรับปรุงขอบเขตการทำงานและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงระบบขายรถยนต์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาแนวทางในการสร้างทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานใหม่ๆให้เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการขายรถยนต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. มิติ Leadership

เป็นมิติของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4. มิติ Ownership

เป็นมิติในการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงระบบขายรถยนต์ จึงต้องมีการวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความรู้สึกเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยก่อให้เกิดการยอมรับและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

สิ่งหนึ่งที่สำคัญต่อจุดเริ่มต้นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นคือแผนที่การเปลี่ยนแปลง (Drafting road map) ซึ่งแผนที่การเปลี่ยนแปลงของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปรับระบบขายรถยนต์ แสดงดังรูปที่ 23



รูปที่ 23 แผนที่การเปลี่ยนแปลง

การจัดทำแผนที่การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ควรจะเป็นเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้น ซึ่งเป็นประเด็นที่จะต้องดำเนินการแก้ไข หรือถมช่องว่างให้เต็มด้วยการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ภายในแผนที่การเปลี่ยนแปลงยังได้กำหนดปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยผลักดันสำคัญเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์

นอกจากนี้ได้กำหนดบทบาทหลักๆ ขององค์กรที่สำคัญในการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีดังรูปที่ 24

TNI

บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
ตำแหน่ง	บทบาท	บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
Change Sponsor ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง	ผู้ที่ตั้งใจว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
Change Advocate ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่คอยผลักดันและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม	- ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ - กรรมการผู้จัดการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์
Change Agent ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจไม่มีข้อผิดพลาด และมีส่วนช่วยในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น	- ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ - ผู้จัดการโครงการปรับระบบขายรถยนต์
Change Target ผู้ที่ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง	ผู้ที่ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงโดยปฏิบัติตามแผนการของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์ ได้แก่ พนักงานฝ่ายการตลาด, พนักงานฝ่ายขาย, พนักงานฝ่ายสินเชื่อ, พนักงานฝ่ายสต็อก, พนักงานติดตั้ง รวมถึงโปรแกรมเมอร์ของบริษัทด้วย

รูปที่ 24 บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บทบาทต่างๆ ที่กำหนดเหล่านี้นั้นมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย (Change Network) โดยมีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่สนับสนุนและผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก โดยมีบทบาทเป็นทั้งผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ทั้งนี้โครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารงานขององค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นปัญหาสำคัญที่องค์กรจะต้องเผชิญคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ ดังนั้นเพื่อสร้างความพร้อมของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแผนการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แบ่งช่วงของเวลาสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ช่วงเวลา ดังนี้คือ

ช่วงที่ 1 : ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์

ช่วงที่ 2 : ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

ช่วงที่ 3 : ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ช่วงที่ 4 : ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

โดยวัตถุประสงค์ของการแบ่งช่วงของเวลาการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้ทราบถึงมาตรการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.2.1 ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์

ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้นมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น จึงสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวให้เกิดขึ้น

โดยในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นี้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขายรถยนต์ ดังนี้คือ

- มีการประชุมหารือเพื่อทำการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการขายในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต
- ในการประชุมหารือนี้ ได้จัดการประชุมเพื่อสร้างการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ และทุกแผนกอย่างทั่วถึง เพื่อระดมสมองและแสวงหาความคิดในการแก้ปัญหาจากพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- ผู้บริหารใช้วิธีโน้มน้าวใจในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนเห็นพ้อง เข้าใจ และอยากเข้าร่วมในวิสัยทัศน์นั้น
- ผู้บริหารมุ่งเน้นที่การคิดถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาวมากกว่ากล่าวถึงปัญหาเรื้อรังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยใช้ความสามารถในการเล่าเรื่องเพื่อสร้างภาพที่สวยงามที่ต้องการเพื่ออนาคตขององค์กร
- ในการกล่าวถึงเรื่องอนาคตขององค์กรนั้น ผู้บริหารได้ใช้แนวทางในการหว่านล้อมบุคลากรให้เห็นถึงประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ หากมีการปรับปรุงระบบขายรถยนต์ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้

ซึ่งแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ได้นำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระหว่างจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ เนื่องจากเมื่อเริ่มจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ขึ้น ผู้บริหารต้องการให้ผู้ที่มีส่วนร่วมภายในโครงการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในขั้นตอนของการจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ นั้นมีองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังนี้คือ

การสื่อสาร

ผู้บริหารได้ชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงมิติของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งมีมิติของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีดังนี้

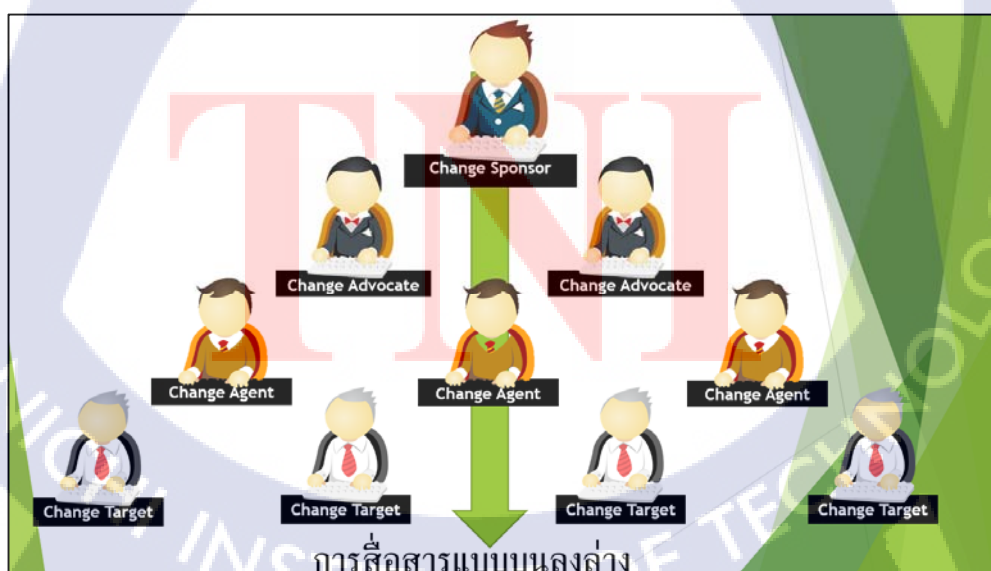
ตารางที่ 7 มิติการเปลี่ยนแปลง

มิติการเปลี่ยนแปลง	มุ่งสู่การเพิ่มความสามารถขององค์กร
เป้าหมาย	เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาระบบขายรถยนต์นี้ จะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานขององค์กร
ผู้นำ	ผู้นำทุกระดับต้องให้การสนับสนุนกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
กระบวนการ	เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการขายรถยนต์ทุกกระบวนการ, ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานในกระบวนการขายรถยนต์ และสร้างกระบวนการที่มีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
จุดมุ่งเน้น	มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร, พฤติกรรมและทัศนคติที่ดีของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานดังนี้ - นำไปสู่มิตรภาพที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้า เมื่อมีการบริการที่ดีให้กับลูกค้า และสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจในกระบวนการได้สูงสุด - นำไปสู่การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่างๆ จึงสามารถประสานงานระหว่างแผนกได้เป็นอย่างดี - นำไปสู่การมีส่วนร่วม บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นที่การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร - นำไปสู่ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทให้กับพนักงานผู้ที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบครั้งใหญ่ ซึ่งทางบริษัทนั้นให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ 7 มิติการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

มิติการเปลี่ยนแปลง	มุ่งสู่การเพิ่มความสามารถขององค์กร
ระบบการให้รางวัล	การปรับปรุงระบบขายรถยนต์นี้เสมือนการให้รางวัลพนักงานอีกทางหนึ่ง ซึ่งระบบที่ทำการพัฒนาจะทำให้พนักงานสามารถใช้ประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น ช่วยลดการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์
การใช้ที่ปรึกษา	บริษัทที่ปรึกษาสำหรับพัฒนาระบบขายรถยนต์จะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เพื่อให้ความสนับสนุนและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหของระบบปัจจุบัน ซึ่งจะนำมาสู่การครอบครองระบบขายรถยนต์ที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจ

ทั้งนี้ในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นั้น มีลักษณะกระบวนการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) ดังรูปที่ 15 เนื่องจากเป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากลำดับของผู้บริหารระดับสูงถึงผู้บริหารและกรรมการผู้จัดการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆภายในองค์กร โดยผู้บริหารและกรรมการผู้จัดการจะทำการสื่อสารส่งต่อข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับถัดมา ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบถึงนโยบายในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายและมิติการเปลี่ยนแปลงที่จะดำเนินการได้อย่างถูกต้องร่วมกัน ซึ่งกระบวนการสื่อสารในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์สามารถสรุปได้ดังรูปที่ 25



รูปที่ 25 ลักษณะกระบวนการสื่อสารในการสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ในช่วงของจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องปรับเปลี่ยนค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรดังนี้

- เพื่อให้บุคลากรเปิดรับแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ
- เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ
- เพื่อให้บุคลากรพร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
- เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร, บุคลากร และ

ผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก

ซึ่งแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์นั้น ดำเนินการโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์ได้มีส่วนร่วมในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ และหว่านล้อมบุคลากรเหล่านี้เพื่อปลูกฝังแนวคิดที่ดีซึ่งเอื้อต่อการดำเนินการโครงการ เช่น ความตั้งใจจริง, การเอาชนะอุปสรรค, การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด, ความซื่อสัตย์สุจริต, ยึดมั่นในความถูกต้องและความดีงาม เป็นต้น

ทั้งนี้แนวทางการจัดการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ยึดถือกลยุทธ์หลัก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นคือกลยุทธ์แบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยมีการกระจายอำนาจและให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหลัก

ทั้งนี้การนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่ภายในองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการเพื่อเพิ่มความเข้าใจให้กับพนักงาน, สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และปรับปรุงระบบการสื่อสารระหว่างกันให้ดีขึ้น โดยการใช้กลยุทธ์นี้เป็นหลักในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน, บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อย เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี และพนักงานมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้โดยตรง การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานนี้เป็นองค์ประกอบที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การลดอุปสรรคจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินงานโครงการ

4.1.2.2 ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

ในการจัดการอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ทำความเข้าใจในธรรมชาติถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารได้ใช้แนวคิดของเลวินในการละลายสภาพเดิม (Unfreezing) โดยแนวความคิดนี้เป็นการละลายระบบการทำงานแบบเดิมหรือรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็ง ซึ่งผู้บริหารได้ใช้วิธีการดังนี้คือ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจากเดิมที่สนับสนุนกระบวนการทำงานในปัจจุบันก่อน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงยิ่งขึ้นถ้าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการทำงานใหม่ โดยในระยะนี้ผู้บริหารได้พยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงร่วมด้วย

หลังจากที่ได้จัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์และผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ทำการชี้แจงให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือเริ่มดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งในการดำเนินการรื้อปรับระบบนี้จะต้องประสานความร่วมมือระหว่างบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์และบริษัทพัฒนาระบบ ดังนั้นในช่วงเริ่มต้นดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ เปรียบเสมือนการก้าวเข้าสู่ช่วงการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในระยะนี้จึงเกิดเหตุการณ์ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากมาย โดยสาเหตุหลักของการต่อต้านที่เกิดขึ้นมาจากการที่พนักงานในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจกับการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ จึงเกิดการต่อต้านขึ้น ดังนั้นทางผู้บริหารต้องมีการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลักๆมีดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าการนิ่งอยู่เฉย ๆ

สาเหตุ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ไม่เคยปฏิบัตินั้น พนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์มีความรู้สึกว่ระบบที่จะพัฒนานั้นไม่มีสิ่งใดรับประกันและพิสูจน์ได้ว่าระบบที่จะทำการเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีเสมอไป

2. ความรู้สึกยึดติดกับสิ่งที่เคยทำจนเป็นนิสัย

สาเหตุ กระบวนการทำงานแบบเดิมที่พนักงานขายเคยกระทำซ้ำไปซ้ำมาแบบเดิม จนทำให้เกิดการยึดติดหรือเกิดความเคยชินกับสิ่งที่เคยปฏิบัติ เป็นเหตุให้พนักงานหลายคนไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบการทำงานแบบเดิมที่พนักงานเคยปฏิบัตินั้นสามารถรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้มากกว่าระบบการทำงานแบบใหม่ที่พนักงานยังไม่มั่นใจ ซึ่งความเคยชินจะทำให้พนักงานเกิดความสบายใจ เกิดความมั่นคง จึงทำให้พนักงานหลายคนเกิดคำถามว่า ทำไมพนักงานจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานไปทำแบบอื่นตามที่บริษัทต้องการให้เปลี่ยนแปลงด้วย

3. ความรู้สึกสูญเสียการควบคุม และการปรับตัว

สาเหตุ พนักงานหลายแผนกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะทำให้พวกเขาหมดอำนาจ เนื่องจากความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ลดลง รวมไปถึงความรู้สึกว่าต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่ ที่งานใหม่ๆ และลักษณะงานความรับผิดชอบแบบใหม่ พนักงานจะรู้สึกสภาพแวดล้อมใหม่ๆ เหล่านี้เป็นต้นเหตุให้พวกเขาสูญเสียอำนาจหรือการควบคุมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไปได้

4. ขาดความเต็มใจในการเรียนรู้

สาเหตุ พนักงานหลายคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงระบบขายรถยนต์ สาเหตุหลักมาจากพนักงานไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะพนักงานหลายคนคิดว่ากระบวนการทำงานในปัจจุบันเป็นสิ่งที่พวกเขาทราบและสามารถทำงานได้เป็นอย่างดีแล้ว จึงทำให้เกิดคำถามว่า ทำไมจึงต้องเรียนรู้ถึงระบบการทำงานใหม่ๆ อีก จึงเป็นเหตุให้พนักงานไม่เห็นด้วยกับการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานจึงเกิดความรู้สึกว่าระบบที่พัฒนาใหม่นั้นไม่สามารถนำผลประโยชน์มาสู่องค์กรได้อย่างแท้จริง

5. ความรู้สึกว่าขีดความสามารถในงานลดลง

สาเหตุ พนักงานหลายคนเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะเป็นสาเหตุให้พวกเขาขาดความสามารถหรือศักยภาพในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรและหน่วยงานกำหนดขึ้น โดยเฉพาะในช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นช่วงถ่ายโยงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากแบบเดิมไปเป็นแบบใหม่ เนื่องจากพนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะทำงานโดยใช้ระบบใหม่ในเวลาจำกัดได้

6. ความไม่เชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม

สาเหตุ พนักงานไม่เชื่อว่าระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นมา จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการในการขายรถยนต์ได้ เนื่องจากกระบวนการขายรถยนต์นั้นมีความซับซ้อนและประกอบรายละเอียดต่างๆ เยอะ พนักงานจึงขาดความเชื่อถือว่าจะสามารถนำระบบที่พัฒนามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงคือการลงทุนที่สูญเสีย

สาเหตุ เนื่องจากการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ใหม่เพื่อมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานนั้น จำเป็นจะต้องใช้ที่ปรึกษาจากบริษัทพัฒนาระบบมาช่วยในการออกแบบระบบงานใหม่ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานได้ จึงทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงในทางลบ เพราะเห็นว่าจะต้องมีการลงทุนที่มาก ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเรื่องงบประมาณ เรื่องเวลาที่สูญเสียไป จึงทำให้พนักงานไม่เห็นด้วยและไม่ต้องการที่จะปฏิบัติตามระบบงานใหม่ๆ

8. การเปลี่ยนแปลงนำมาสู่ภาระงานที่เพิ่มขึ้น

สาเหตุ พนักงานมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือภาระอย่างหนึ่งที่องค์กรมอบหมาย ทำให้พนักงานต้องรับผิดชอบกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ภาระงานที่เพิ่มขึ้นและต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานซึ่งไม่เหมือนจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

จากสาเหตุที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าสาเหตุหลักของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือพนักงานจะต้องปรับตัว, ปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงาน และปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม จึงเป็นเหตุให้พนักงานไม่เห็นด้วยและไม่รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งที่ผู้บริหารจะช่วยให้โครงการปรับเปลี่ยนระบบขายรถยนต์ดำเนินไปได้อย่างสำเร็จ นั่นคือพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานภายในองค์กร โดยใช้แนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

การสื่อสาร

ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ให้ความสนใจกับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดแรงต้าน โดยอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังอธิบายถึงสิ่งที่พนักงานและองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น, การทำงานในแต่ละกระบวนการจะมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารจะทำให้เกิดความเข้าใจแก่พนักงานในองค์กรมากขึ้น และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน โดยแนวทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานมีดังนี้

1. การเจรจาต่อรอง

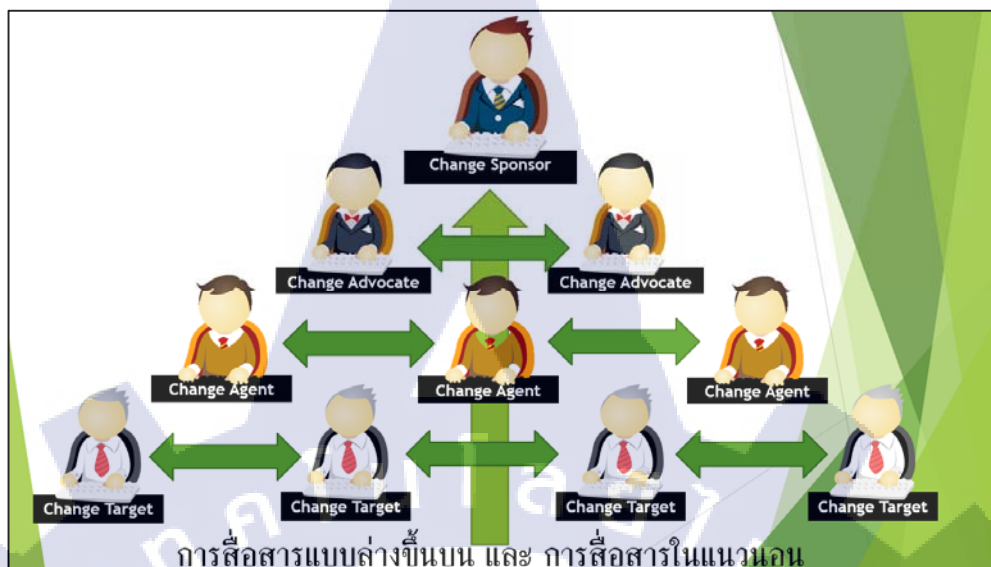
กรณีที่การต่อต้านนั้นเกิดจากการที่พนักงานขาดแคลนข้อมูล หรือผู้บริหารทำการเจรจาต่อรองเร็วเกินไปจะทำให้เกิดการต่อต้านเพิ่มขึ้นจากตัวพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จึงทำการเจรจาเพื่อประนีประนอม และมีการตกลงกับพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารได้นำเสนอให้พนักงานเล็งเห็นถึงผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนระบบที่จะส่งผลต่อตัวพนักงาน เช่น พนักงานทำงานน้อยลงเนื่องจากหลายๆกระบวนการ ระบบจะช่วยทำงานแทนพนักงานโดยอัตโนมัติ จากนั้นจึงมีการต่อรองให้พนักงานทำงานน้อยลงในช่วงทดสอบระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถฝึกฝนการใช้ระบบ โดยไม่กระทบกับงานปัจจุบัน ซึ่งการเจรจาต่อรองจะเป็นการประนีประนอมกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกอยากนำระบบมาประยุกต์ใช้กับงานตนเองมากยิ่งขึ้น

2. การแทรกแซง

ผู้บริหารทำให้พนักงานยอมรับความเปลี่ยนแปลงโดยการเลือกให้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะการนำเสนอข่าวสารที่เป็นไปในทางที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการแทรกแซงเพื่อให้เกิดการสื่อสารในทางที่ดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและมีการดึงผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อลดแรงต่อต้านลง โดยผู้บริหารบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้มีส่วนร่วมในการประชุม ตั้งแต่ขั้นตอนเก็บข้อมูลความต้องการระบบจากผู้ใช้งานระบบ เพื่อนำเสนอข้อมูลที่ดีแก่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลลัพธ์ที่ตนเองและองค์กรจะได้รับในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

ทั้งนี้ในช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีลักษณะกระบวนการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารซึ่งส่งผ่านจากพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรีปรับระบบขายรถยนต์ ถึงระดับที่สูงกว่าซึ่งได้แก่ผู้บริหารและกรรมการผู้จัดการของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งกระบวนการสื่อสารในลักษณะนี้ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็นและเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและความรู้สึกของทีมงานโครงการ เป็นการประเมินถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า เมื่อสามารถสื่อสารในทิศทางนี้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์สามารถจัดการและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การที่จะให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่างสื่อสารต่อระดับผู้บริหารสูงอย่างจริงจัง เปิดเผย ตรงไปตรงมานั้นไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่ายนัก

นอกจากนี้ยังใช้กระบวนการสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารส่งข้ามหน่วยงานการทำงานแต่ละแผนกภายในบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ซึ่งมีความจำเป็นยิ่งต่อการประสานงาน และการหลอมรวมหน้าที่สายงานภายในองค์กรที่ต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น การติดต่อข้ามแผนกระหว่างพนักงานฝ่ายการตลาดกับพนักงานฝ่ายสินเชื่อ การประสานระหว่างพนักงานการตลาดและพนักงานขาย เป็นต้น ดังนั้นการสื่อสารในแนวนอนจะทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างแผนกได้ ซึ่งเป็นการปรับความเข้าใจและนำไปแก้ไขให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีมากยิ่งขึ้น หากไม่มีการสื่อสารในแนวนอนจะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างแผนกยังคงค้างคั่งและพัฒนามาเป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในกระบวนการสื่อสารในช่วงของการพิจารณาอุปสรรคการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 26



รูปที่ 26 ลักษณะกระบวนการสื่อสารในการพิจารณาอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการและเครื่องมือ

ในช่วงของการดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ ได้มีการกำหนดกระบวนการและเครื่องมือมาตรฐานเพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าถึง, ถ่ายทอด, และแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันได้สะดวกเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดกระบวนการและเครื่องมือนี้ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากเมื่อเริ่มดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์แล้ว ระหว่างที่ดำเนินการนั้นย่อมเกิดประเด็นขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในองค์กรด้วยตนเอง หรือประเด็นขัดแย้งระหว่างพนักงานภายในองค์กรและบริษัทพัฒนาระบบ ซึ่งประเด็นข้อขัดแย้งเหล่านี้จะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานภายในองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการจัดประเด็นขัดแย้งเหล่านี้โดยการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงและความรู้ต่าง ๆ ระหว่างกัน และทำการจัดระเบียบและดึงเอาความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือเพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการนั้นเลือกใช้โดยขึ้นกับชนิดของความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ชนิดดังนี้คือ

1. การจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

การจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้งนี้ ได้จัดการความรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ซึ่งทางผู้พัฒนาระบบได้กำหนดช่องทางการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงลักษณะขององค์กร, ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรที่มีของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ โดยโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้จัดการความรู้ผ่านทาง 2 ช่องทางดังนี้

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบริษัทพัฒนาระบบ และบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์

ใช้เครื่องมือ Dropbox โดย Dropbox เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้อย่างง่ายดาย และถูกต้องเสมอ ดังนั้นเครื่องมือ Dropbox จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจถึงความรู้และข้อเท็จจริงต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างถูกต้อง

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างทีมพัฒนาระบบ

ใช้เครื่องมือซอฟต์แวร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Groupware) คือ Tortoise โดยเครื่องมือ Tortoise ทำให้ทีมพัฒนาระบบสามารถทำงานร่วมกันได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดการความรู้ด้านงานเอกสารต่างๆ, การออกแบบระบบ, แผนการทำงาน รวมทั้งการเขียนโปรแกรมอีกด้วย ซึ่งหากมีการแก้ไขข้อมูลหรืออัปเดตข้อมูล ผู้ร่วมทีมสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านการอัปเดตได้ทันที ทำให้ไม่เกิดปัญหาการรับรู้ข้อมูลที่ผิดพลาดระหว่างกัน

2. การจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge)

การจัดการความรู้ประเภทฝังลึกนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เน้นมุ่งเน้นถึงกระบวนการต่างๆ ที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้, เรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันได้ โดยโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้จัดการความรู้ผ่านทางกระบวนการ 4 กระบวนการดังนี้

- การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

โครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้จัดการประชุมเชิงสัมมนาปฏิบัติการร่วมกันระหว่างบริษัทพัฒนาระบบและบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เมื่อเริ่มดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการระบบ, การออกแบบระบบ รวมถึงการพัฒนาระบบเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

- การสอนงาน (Coaching)

บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้จัดการเรียนการสอนถึงการใช้งานระบบขายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้นให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องภายในกระบวนการขายรถยนต์ เมื่อทำการพัฒนาระบบเสร็จสิ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทดสอบระดับการยอมรับระบบขายรถยนต์ได้ โดยก่อนที่นาระบบไปปฏิบัติงานจริง ทางบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้จัดการเรียนสอนให้แก่พนักงานแต่ละแผนกอีกครั้ง เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระบบได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้พนักงานมีความมั่นใจต่อประสิทธิภาพที่จะได้รับจากการใช้ระบบนี้อีกด้วย

- การเรียนรู้โดยปฏิบัติ (Action Learning)

พนักงานภายในกระบวนการขายรถยนต์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีโอกาสดูแลเรียนรู้ฟังก์ชันการทำงานของระบบขายรถยนต์จากการทดสอบระบบโดยละเอียด ซึ่ง

พนักงานต้องทำการปฏิบัติงานกับระบบซ้ำๆ เพื่อหาข้อบกพร่องของระบบ โดยวิธีการนี้ทำให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับระบบใหม่ จึงสามารถลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงได้

- การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP)

ได้มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เกิดจากทีมงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ได้ทำงานด้วยกันมาเป็นระยะหนึ่ง ซึ่งต่างก็มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาระบบขายรถยนต์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการขายรถยนต์ ดังนั้นต่างก็ต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยได้เชิญผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันแต่เริ่มแรกนั้นคือ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน โดยจัดให้มีการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเสมอๆ เพื่อสร้างความตื่นตัว, ความไว้วางใจ, ความรู้สึกร่วมส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกภายในโครงการ หรือเรียกได้ว่าการจัดชุมชนนักปฏิบัติ นั้นเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูดโดยให้เกียรติกัน, ให้โอกาสกันในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร พร้อมรับฟังผู้อื่นเสนอความคิดเห็นอย่างตั้งใจ

การเรียนรู้

ในโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ทางผู้บริหารบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการได้เรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, เป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผล และปรับปรุง โดยจัดให้มีการเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งมีกระบวนการขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นคือการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่เข้าร่วมโครงการนี้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้ร่วมกัน
2. สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ทีมงานโครงการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ โดยทุกคนที่เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้คือผู้ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกในกระบวนการขายรถยนต์ ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่างหลากหลายในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่
3. ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการบอกเล่าถึงวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกอย่างประสบผลสำเร็จ ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) โดยใช้กระบวนการสกัดชุดความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence)

4. สร้างความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่มากมายมารวมไว้ โดยจัดทำเอกสารประกอบการประชุมซึ่งมีเนื้อหาภายในเอกสารอย่างเหมาะสม โดยจัดเก็บในฐานข้อมูลของบริษัทอย่างเหมาะสม

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้เป็นการจัดการความรู้โดยการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ แล้วเผยแพร่แก่ทีมงานโครงการที่มีความต้องการจะนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งทีมงานโครงการสามารถสืบค้นข้อมูลต่างๆ ในการปฏิบัติงานแต่ละแผนกได้อย่างง่ายดาย

6. มุ่งเน้นในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้ ดังนั้นในระหว่างการเดินทางโครงการหากเกิดข้อขัดแย้งระหว่างดำเนินการ สามารถนำความรู้ที่ได้รับนำมาใช้ประโยชน์ในการคลี่คลายปัญหาต่างๆ ได้

7. มีการนำความรู้ที่ได้มาและผ่านการนำไปใช้แล้วว่าเกิดประโยชน์จริง มาเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลของบริษัท เพื่อจัดเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานสามารถกระทำได้อย่างสะดวกสบาย

8. มีการตรวจสอบ (Monitor) เพื่อทบทวนดูว่าทุกขั้นตอนของการจัดกระบวนการความรู้ มีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขั้นตอนใดมีความเหมาะสมดีแล้ว

ซึ่งจากที่กล่าวมานั้น เมื่อผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมรับมือต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาถึงอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงถือเป็นเรื่องที่สำคัญ จะทำให้สามารถประเมินถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเดินทางโครงการได้อย่างลุล่วง และสามารถรับมือต่อปัญหาต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่

TNI

4.1.2.3 ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ใช้แนวคิดของเลวินในการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) ซึ่งหลังจากละลายระบบการทำงานแบบเดิมแล้ว จากนั้นจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่นั้นกระทำโดยให้สิ่งเร้าต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซ้ำๆ โดยทำผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การนำเสนอ, การสาธิต, การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ซึ่งในช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้ ทางผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีบทบาทเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานอย่างความสม่ำเสมอ (Role model) เพื่อให้บุคลากรอื่นมีความสามารถรับรู้ได้ว่าทางองค์กรนั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และผู้บริหารต้องคอยให้คำปรึกษาแก่พนักงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรเกิดความเชื่อ ย่อมทำให้ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงโดยไม่ให้รู้ตัว

ในช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้กำหนดทิศทางที่ใช้ ดังนี้คือการดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการดำเนินตามวิธีนี้จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายที่สุด ซึ่งจากที่ดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้มีการส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ซึ่งมีดังนี้คือการปรับปรุงแผน, การปฏิบัติ, และการมีส่วนในการรับผิดชอบ ต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นถึงความต้องการระบบ, ชี้แจงปัญหาที่พบจากกระบวนการทำงานปัจจุบัน เป็นต้น จึงทำให้พนักงานเกิดกำลังใจในการทำงานเพื่อยอมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมนี้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการนี้ ย่อมทำให้ในช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถลดการต่อต้านจากพนักงานลง โดยแนวทางที่สำคัญที่ใช้ในการดำเนินการระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้คือ

การอำนวยความสะดวกและเป็นผู้ให้การสนับสนุน

ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น โดยการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ โดยให้ความมั่นใจว่าจะนำการเปลี่ยนแปลงที่

ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ให้การฝึกอบรม และใช้เวลาในการปรับตัว ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พนักงานที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงหันมาให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง โดยแนวทางที่ผู้บริหารใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีดังนี้คือ

- ชี้นำช่วยเหลือ (Facilitation)

ผู้บริหารได้กำหนดผู้ชี้นำช่วยเหลือจากทีมงานพัฒนาระบบเพื่อให้เข้าไปช่วยให้ทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการขายรถยนต์

- ทำของง่ายก่อน (First steps)

ผู้บริหารได้พยายามให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องยาก เมื่อทำส่วนที่ง่ายขั้นที่หนึ่งเสร็จ ก็ท้าทายให้ทำส่วนที่ยากขึ้นไปเป็นขั้นที่สองต่อกันไปจนกลายเป็นสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ต่อเนื่อง

- ให้การศึกษาใหม่ (Re-Education)

จัดการฝึกอบรมถึงระบบใหม่เพื่อให้ความรู้ใหม่แก่พนักงานในแผนกต่างๆ ที่จำเป็นต้องนำระบบใหม่ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยข้อควรพิจารณาหลักๆ มีดังนี้

- ค้นหาความต้องการของบุคลากร

เนื่องจากการพัฒนาระบบขายรถยนต์นี้ ผู้บริหารได้ดำเนินการโดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการขายรถยนต์ทุกแผนก

- บูรณาการระบบใหม่กับระบบเดิมที่มีอยู่

กำหนดระบบที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ให้มีฟังก์ชันการทำงานคล้ายคลึงกับระบบเดิม เพื่อให้ผู้ใช้งานได้มีความคุ้นเคยกับระบบ ไม่ได้รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง โดยพัฒนาระบบใหม่ให้สามารถ รองรับกระบวนการการทำงานได้ทุกขั้นตอน

การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

ทั้งนี้ในการดำเนินการโครงการปรับเปลี่ยนระบบขายรถยนต์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นต้องมีสิ่งกระตุ้น และสิ่งผลักดัน ซึ่งการพิจารณาเรื่องการยอมรับและให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ, ความสอดคล้อง และความเต็มใจร่วมงานกับผู้อื่น ซึ่งทางบริษัทขายรถยนต์ได้พิจารณาถึงการยอมรับและให้รางวัลแก่พนักงานตามความเหมาะสมดังนี้คือ จัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ร่วมกันระหว่างบริษัทพัฒนาระบบและบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เพื่อแทนคำขอบคุณที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกันอย่างประสบ

ความสำเร็จ และให้ค่ายกย่องชมเชยแก่พนักงานเพื่อผลักดันให้พนักงานดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

4.1.2.4 ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ใช้แนวคิดของเลวินในการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) ซึ่งเป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัวอยู่คงที่ตลอดไป เพื่อให้ไม่เกิดอาการหวนกลับไปปฏิบัติตามกระบวนการทำงานแบบเดิม โดยการอำนวยความสะดวกสภาพแวดล้อมสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว ซึ่งภายหลังจากที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแล้ว พนักงานไม่สามารถเข้าใช้ระบบขายรถยนต์เดิมได้อีกต่อไป จึงเป็นสิ่งที่แน่นอนว่าพนักงานต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการขายรถยนต์ผ่านระบบการทำงานแบบใหม่ จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแบบใหม่โดยถาวร

ซึ่งในช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารได้ให้ข้อมูลแก่พนักงานถึงการผลลัพธ์การดำเนินงานของพนักงานว่าในการดำเนินการที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ซึ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินมาถึงจุดสิ้นสุด จึงเป็นเวลาของบริษัทได้กำหนดวัฒนธรรมการทำงานใหม่อีกครั้ง ซึ่งในระหว่างการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารได้ดำเนินตามแนวทางดังนี้คือ

- ย้ำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นของจริง (Evidence stream)

ผู้บริหารได้ทำการประชุมระหว่างพนักงานเพื่อชี้แจงให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการมานั้นเกิดขึ้นจริงและสื่อสารถึงสิ่งทีประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ออกมา เพื่อให้พนักงานในแผนกที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จสามารถแบ่งปันต่อพนักงานแผนกอื่นๆได้

- ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นระบบถาวร (Institutionalization)

ผู้บริหารได้กำหนดกระบวนการทำงานเป็นมาตรฐานใหม่ที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของการทำงานของแต่ละคนใหม่

- สร้างความท้าทายใหม่ (New challenge)

ผู้บริหารได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงระบบการทำงานแบบใหม่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเบี่ยงเบนความสนใจของพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานหาโอกาสกลับไปทำงานกับระบบเก่า

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าทางผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้มีแนวทางการดำเนินการเพื่อจัดการกับอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม จึงสามารถผลักดันให้โครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์สามารถดำเนินการไปได้อย่างลุล่วง

4.2 สรุปผล

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลลัพธ์ของโครงการรีปรับระบบขายรถยนต์ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ จากการดำเนินการรีปรับระบบขายรถยนต์ของกรณีศึกษาบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ได้มีการพัฒนาระบบโดยนำทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันมาประยุกต์ใช้ เช่น การรีปรับระบบทางธุรกิจ (Business Process Reengineering) และการจัดการระบบสารสนเทศ (Management Information System) เพื่อช่วยในการพัฒนาระบบขายรถยนต์ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทางผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในการดำเนินการโครงการรีปรับระบบขายรถยนต์ เพื่อให้การดำเนินการโครงการนั้นประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี ดังนั้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานการวิจัยนี้จะกล่าวถึงผลลัพธ์ของการรีปรับระบบขายรถยนต์และผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4.2.1 ผลการรีปรับระบบขายรถยนต์

จากการรีปรับระบบขายรถยนต์นั้น ผลลัพธ์ที่ได้คือบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีระบบขายรถยนต์ที่สามารถรองรับกระบวนการขายรถยนต์ได้อย่างครอบคลุมกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน เนื่องจากระบบขายรถยนต์สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการขายสินค้าเพื่อสร้างเอกสารประกอบการขายรถยนต์ได้อย่างครบถ้วน โดยสามารถดูรายละเอียดของเอกสารต่างๆประกอบการขายรถยนต์ได้ในภาคผนวก นอกจากนี้ระบบขายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้นนั้นส่งผลให้กระบวนการในการทำงานผ่านระบบขายรถยนต์นั้นแตกต่างจากกระบวนการทำงานแบบเดิม เช่น การปฏิบัติงานในกระบวนการจองรถยนต์ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบเก่าและแบบใหม่ในการจองรถยนต์

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	กระบวนการใหม่
1	พนักงานขายทำการจัดเตรียมเอกสารประกอบการขาย เช่น โปรโมชันการชำระเงินผ่อนของบริษัทสินเชื่อย่างๆ หากต้องการนำเสนอโปรโมชันการชำระเงินผ่อนให้ครบทุกโปรโมชัน พนักงานจะต้องจัดเตรียมเอกสารโปรโมชันแต่ละเดือนของแต่ละบริษัทสินเชื่อ	พนักงานขายสามารถทำการคอนฟิคข้อมูลโปรโมชันการชำระเงินผ่อนในแต่ละเดือนตามเทมเพลตที่ออกแบบไว้ โดยหากโปรโมชันนั้นๆ มีผลหลายเดือน พนักงานไม่ต้องคอนฟิคใหม่ทุกๆเดือน สามารถกำหนดวันที่หมดอายุของโปรโมชันได้ แล้วจึงทำการอัปโหลดเข้าภายในระบบขายรถยนต์

ตารางที่ 8 ความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบเก่าและแบบใหม่ในการจองรถยนต์ (ต่อ)

ขั้นตอน	กระบวนการเดิม	กระบวนการใหม่
2	จากนั้นพนักงานขายจึงนำเสนอข้อมูลโปรโมชั่นแก่ลูกค้า โดยใช้เวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากพนักงานต้องค้นหาโปรโมชั่นของบริษัทสินเชื่อบ้าง ให้ตรงตามเงื่อนไขการซื้อสินค้าที่กำหนดไว้ เช่น แบรินด์รถยนต์, ราคารถยนต์, รุ่นรถยนต์, จำนวนเงินดาวน์ เป็นต้น ซึ่งบางครั้งพนักงานขายต้องพลิกกระดาษกลับไปมาเพื่อทำการค้นหา	พนักงานขายสามารถกรอกรหัสรถยนต์ลงในระบบ เมื่อเลือก Tab เงื่อนไขการชำระเงิน ระบบจะแสดงโปรโมชั่นการชำระเงินที่ตรงตามเงื่อนไขมาแสดงเท่านั้น โดยแสดงอยู่ในรูปแบบของ Drop-Down Lists สามารถกดเลือกอัตราดอกเบี้ย หรืออัตราเงินดาวน์ ระบบจะคำนวณจำนวนดอกเบี้ย, จำนวนเงินผ่อนต่อเดือนโดยอัตโนมัติ จากนั้นกดปุ่ม “Confirm” เพื่อยืนยันข้อมูล ระบบจะตรวจสอบเงื่อนไขการขายสินค้าโดยอัตโนมัติ
3	พนักงานจะต้องกดเครื่องคิดเลข เพื่อคำนวณดอกเบี้ยจากราคารถยนต์ตามอัตราดอกเบี้ยที่บริษัทสินเชื่อกำหนด และคำนวณเงินผ่อนต่อเดือน เพื่อนำเสนอข้อมูลให้ลูกค้า	ลูกค้าทำการชำระเงินจองค่ารถยนต์ที่แผนกแคชเชียร์ พร้อมทั้งรับเอกสารใบเสร็จรับเงินจองค่ารถยนต์
4	ลูกค้าทำการชำระเงินจองค่ารถยนต์ที่แผนกแคชเชียร์ พร้อมทั้งรับเอกสารใบเสร็จรับเงินจองค่ารถยนต์	พนักงานขายกดปุ่ม “Print” เพื่อพิมพ์ใบจอง
5	พนักงานขายจัดทำใบจองรถยนต์ โดยการกรอกรายละเอียดต่างๆ เช่น รายละเอียดรถยนต์ รายละเอียดการชำระเงิน เป็นต้น ลงในแบบฟอร์มจองรถยนต์	
6	พนักงานตรวจสอบความถูกต้องของเงื่อนไขการขายสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินอีกครั้ง	

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างกระบวนการทำงานแบบเก่าและกระบวนการทำงานแบบใหม่ของกระบวนการจองรถยนต์ ซึ่งกระบวนการแบบใหม่นั้นเป็นทำงานผ่านระบบขายรถยนต์ โดยพบว่าขั้นตอนการทำงานสามารถลดลงจาก 6 ขั้นตอน เหลือเพียง 4 ขั้นตอน และมีลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิมที่พนักงานเคยปฏิบัติ โดยลักษณะของการทำงานผ่านระบบขายรถยนต์ กระบวนการจะมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น เช่น สามารถคำนวณเงื่อนไขการชำระเงินโดยอัตโนมัติ, สามารถสร้างเอกสารการจองโดยอัตโนมัติ, สามารถตรวจสอบเงื่อนไขการขายสินค้าได้โดยอัตโนมัติ เป็นต้น ซึ่งแต่เดิมนั้นกระบวนการเหล่านี้พนักงานจะเป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น โดยใช้เวลาในการปฏิบัติงานแต่ละกระบวนการค่อนข้างนาน ดังนั้นระบบขายรถยนต์ที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนใหม่ส่งผลให้ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการลดลง และใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลงเช่นเดียวกัน

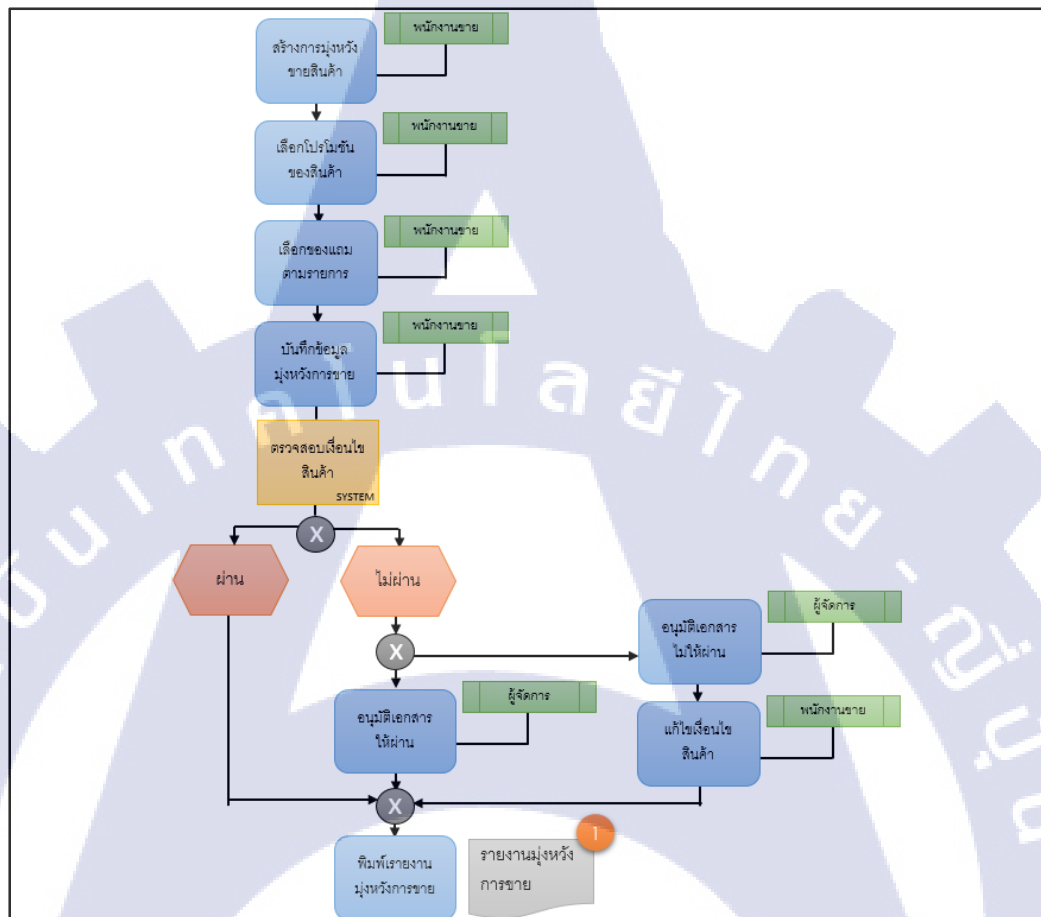
จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบขายรถยนต์เสร็จสิ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดแผนผังกระบวนการทำงานของแต่ละกระบวนการ และกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละแผนกใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานของระบบขายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้น จึงได้จัดทำแผนผังกระบวนการไหลของงานในแต่ละกระบวนการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงขั้นตอนการทำงานในภาพรวมและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน ซึ่งกระบวนการไหลของงานแต่ละกระบวนการมีดังนี้คือ



THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

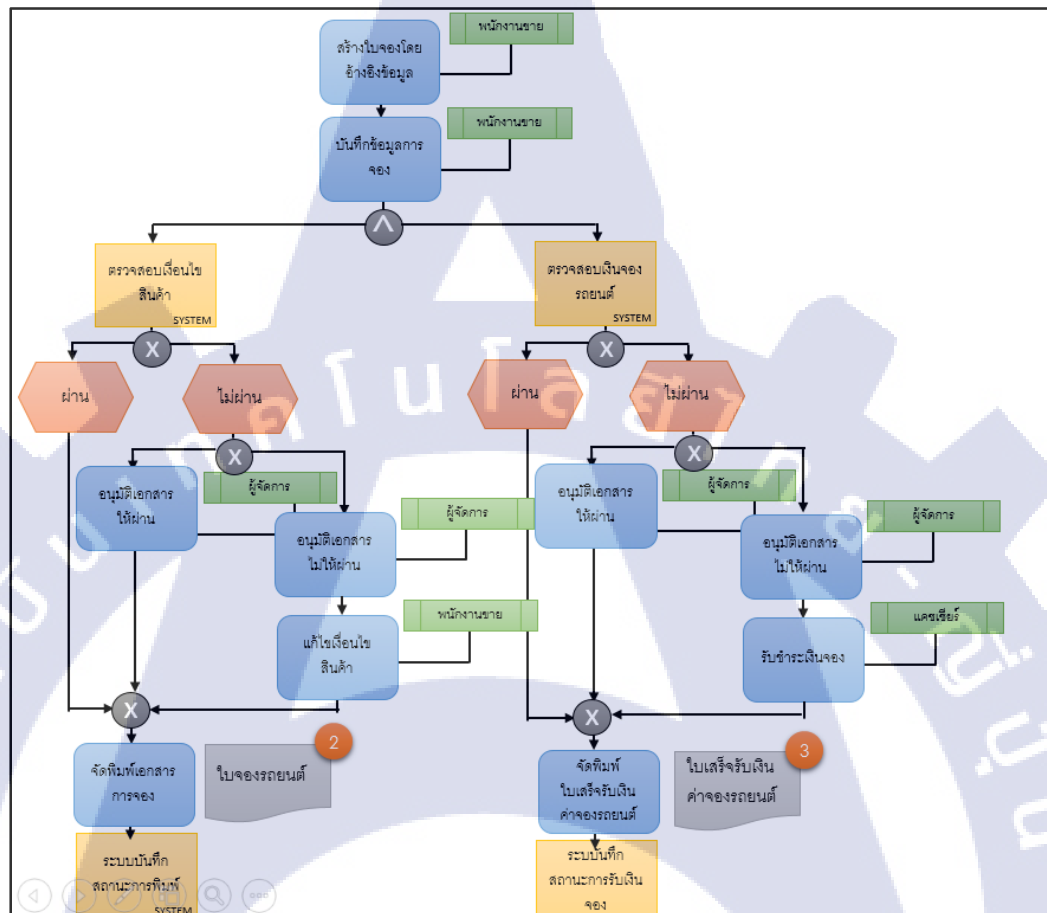
1. กระบวนการมุงหวังขายสินค้า



รูปที่ 27 แผนผังกระบวนการมุงหวังขายสินค้า

ในกระบวนการมุงหวังขายสินค้า พนักงานขายจะเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการนี้ ซึ่งจะต้องทำการบันทึกข้อมูลตามที่ลูกค้าสนใจเข้าภายในระบบ ซึ่งหากมีเงื่อนไขในการขายสินค้าที่ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจจะต้องทำการอนุมัติเงื่อนไขสินค้า ซึ่งการอนุมัติเงื่อนไขสินค้านี้เพื่อเป็นการตรวจสอบเงื่อนไขการขายสินค้าให้กับลูกค้าอีกทางหนึ่ง จากนั้นเมื่อพนักงานขายทำการบันทึกข้อมูลมุงหวังการขายแล้ว ข้อมูลที่บันทึกนั้นผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงแนวโน้มการขายสินค้าได้

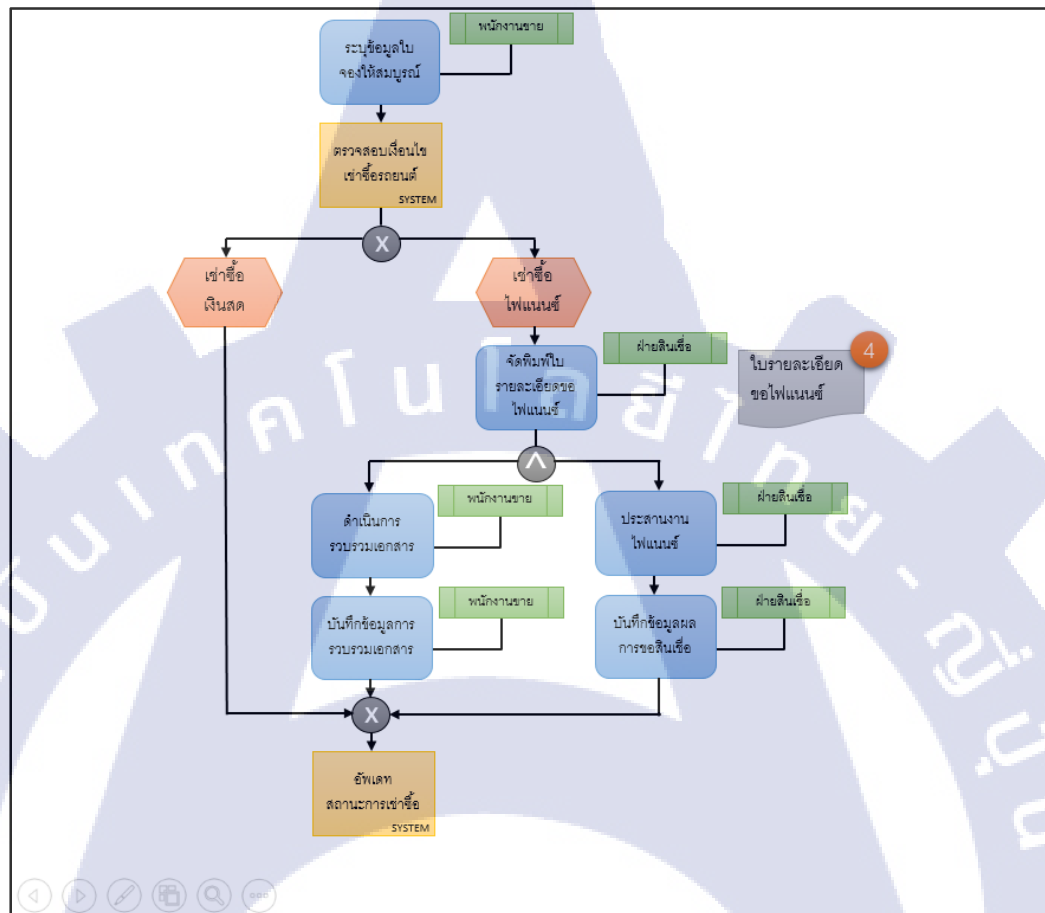
2. กระบวนการจองสินค้า



รูปที่ 28 แผนผังกระบวนการจองสินค้า

เมื่อลูกค้าตกลงสั่งจองรถยนต์ พนักงานขายสามารถดึงข้อมูลจากการบันทึกในกระบวนมุ่งหวังขายสินค้า เพื่อนำมาแก้ไขข้อมูลตามรายละเอียดต่างๆที่ลูกค้าต้องการสั่งจองรถยนต์ ซึ่งเมื่อพนักงานขายบันทึกข้อมูล ระบบจะทำการตรวจสอบเงื่อนไขสินค้า และตรวจสอบการชำระเงินจอง เพื่อเป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์ของกระบวนการจอง โดยเมื่อผู้จัดการได้ทำการอนุมัติเงื่อนไขการจองและลูกค้าได้ทำการชำระเงินจองแล้ว ระบบจะสามารถออกเอกสารการจองได้อัตโนมัติ

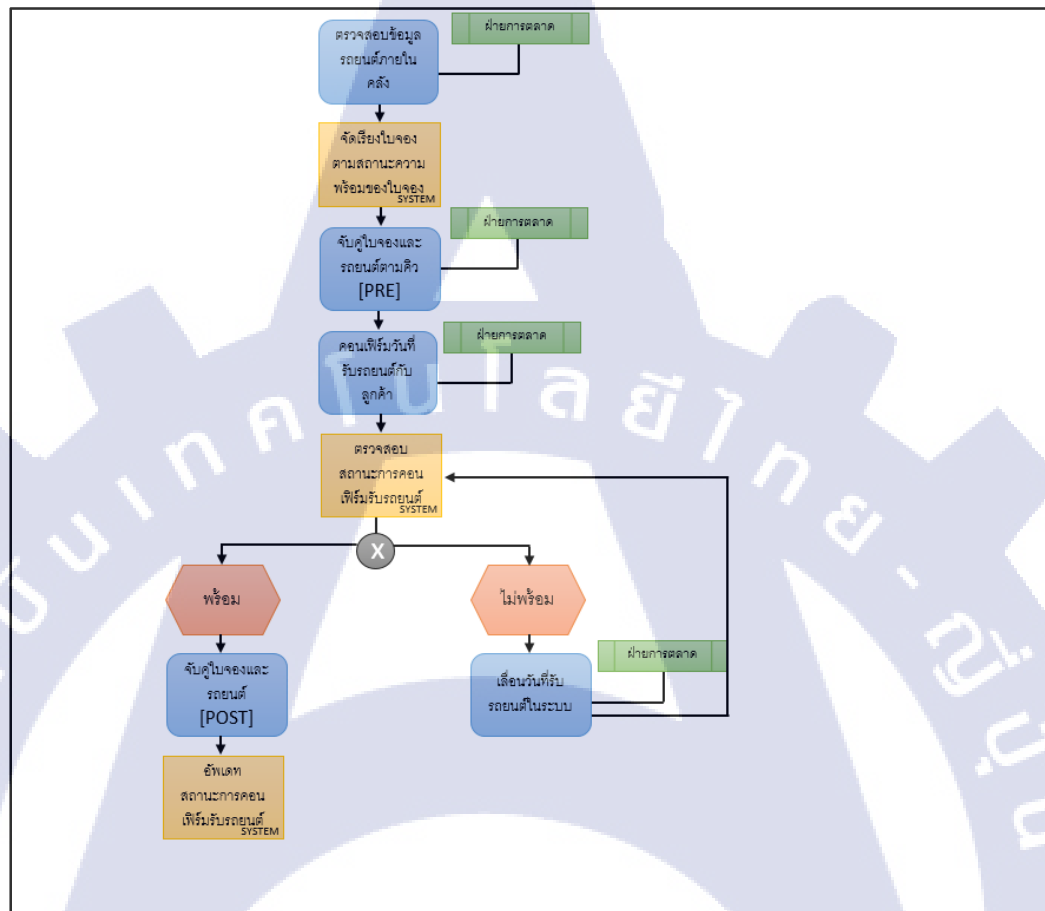
3. กระบวนการขอสินเชื่อ



รูปที่ 29 แผนผังกระบวนการขอสินเชื่อ

ในกรณีที่ลูกค้าต้องการขอสินเชื่อเพื่อเช่าซื้อรถยนต์ ทางบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะจัดเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ เพื่อช่วยประสานงานในการขอสินเชื่อให้ลูกค้ากับทางบริษัทไฟแนนซ์ ซึ่งทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อจะต้องทำการรวบรวมเอกสารในการขอสินเชื่อ และบันทึกผลการขอสินเชื่อในระบบขายรถยนต์เช่นเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามสถานะของลูกค้าในการขอสินเชื่อ โดยระบบขายรถยนต์สามารถออกเอกสารสำหรับขอสินเชื่อตามเงื่อนไขการซื้อสินค้าของลูกค้าได้โดยอัตโนมัติ

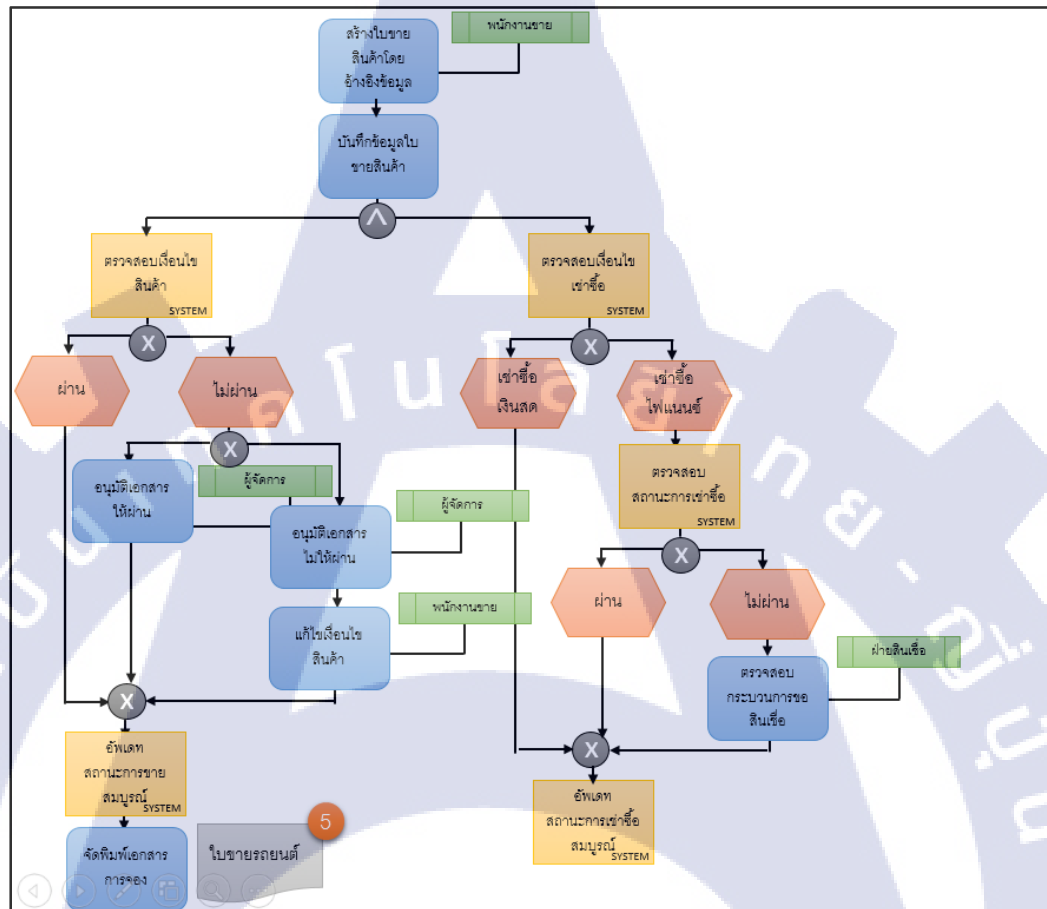
4. กระบวนการจับคู่ใบจองและรถยนต์



รูปที่ 30 แผนผังกระบวนการจับคู่ใบจองและรถยนต์

ระบบขายรถยนต์สามารถจัดลำดับใบจองโดยกำหนดลำดับตามความพร้อมของใบจอง ซึ่งใบจองที่มีความพร้อมจะได้จับคู่กับรถยนต์ที่มีอยู่ภายในสต็อก ซึ่งทางฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้สอบถามวันที่พร้อมรับรถยนต์จากลูกค้า เมื่อลูกค้ายืนยันรับรถยนต์ จึงทำการจับคู่รถยนต์กับใบจองอีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันรับรถยนต์ โดยระบบจะทำการอัปเดตสถานะการจับคู่ โดยรายการที่ได้รับการยืนยันวันที่พร้อมออกรถจากลูกค้าก็จะสามารถออกเอกสารขายต่อไปได้

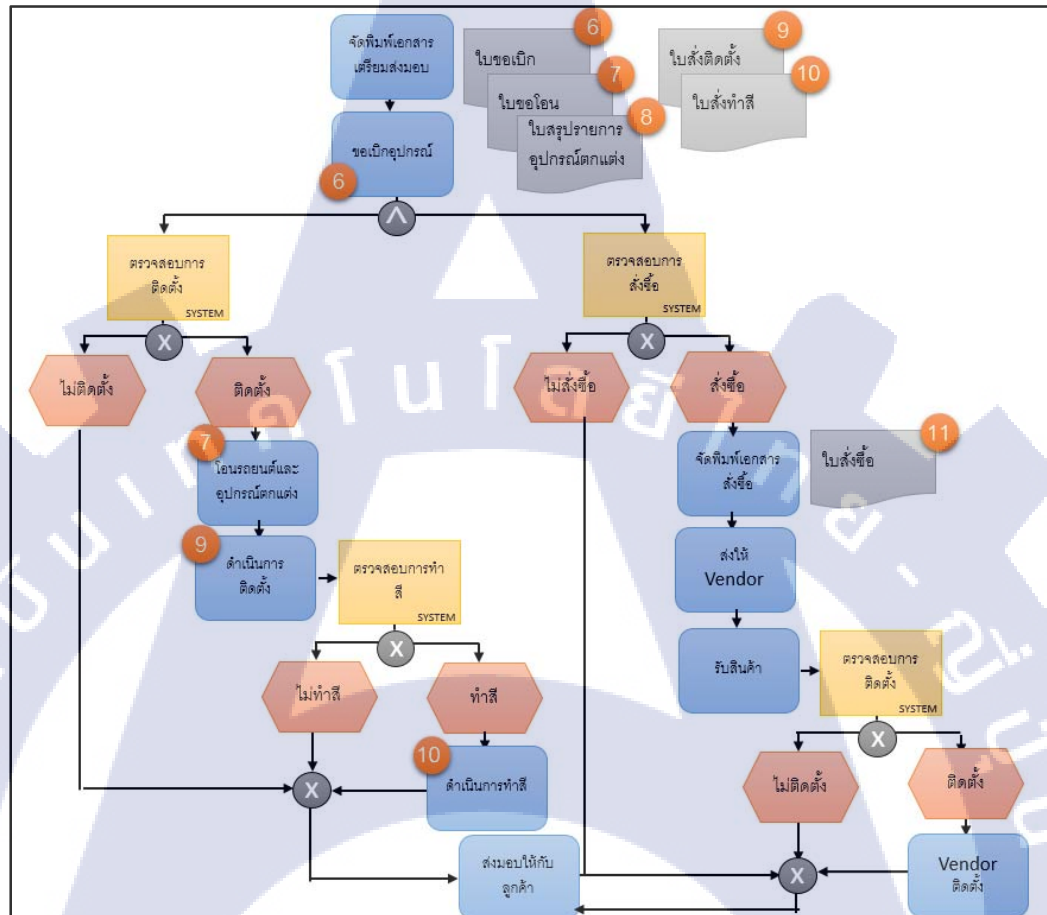
5. กระบวนการขายสินค้า



รูปที่ 31 แผนผังกระบวนการขายสินค้า

เมื่อลูกค้าได้ยืนยันวันที่พร้อมรับรถยนต์ พนักงานขายจะเป็นผู้ออกเอกสารขาย โดยสามารถดึงข้อมูลที่บันทึกไว้เพื่อสร้างเอกสารขายได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ ระบบจะทำการตรวจสอบความพร้อมของเอกสาร หากมีเงื่อนไขการขายสินค้าที่ต้องได้รับการอนุมัติ จะต้องให้ผู้จัดการทำการอนุมัติก่อน เช่นเดียวกับเงื่อนไขการเช่าซื้อ ระบบจะตรวจสอบสถานะการเช่าซื้อก่อนออกเอกสารขาย

6. กระบวนการเตรียมส่งมอบรถยนต์



รูปที่ 32 แผนผังกระบวนการเตรียมส่งมอบรถยนต์

ในการเตรียมรถยนต์เพื่อส่งมอบ ทางฝ่ายการตลาดและฝ่ายบริการจะเป็นผู้ดำเนินการ ดังนี้

- ฝ่ายการตลาด จะเป็นผู้สั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่งจากร้านประดับยนต์
- ฝ่ายบริการ จะเป็นผู้ดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ตกแต่งและดำเนินการทำสี

ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าวนี้ ระบบสามารถออกเอกสารต่าง ๆ ประกอบการทำงานได้อย่างครบถ้วน ดังนี้ ใบขอเบิก, ใบขอโอน, ใบสรุปรายการอุปกรณ์ตกแต่ง, ใบสั่งติดตั้ง, ใบสั่งทำสี และใบสั่งซื้ออุปกรณ์ตกแต่ง

ซึ่งจากผลลัพธ์ของการดำเนินการปรับปรุงระบบขายรถยนต์ที่กล่าวมาเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่าระบบขายรถยนต์ที่ดำเนินการพัฒนาขึ้น สามารถรองรับกระบวนการทำงานในการขายรถยนต์ได้อย่างครอบคลุม โดยช่วยลดขั้นตอนในการดำเนินงานด้านเอกสารต่างๆ ซึ่งแต่เดิมนั้นพนักงานต้องจัดเตรียมเอกสารต่างๆมากมาย โดยการเขียนข้อมูลซ้ำๆลงในเอกสารเพื่อมอบเอกสารให้กับลูกค้า หรือเพื่อประสานงานไปยังแผนกต่างๆ แต่เมื่อดำเนินการปรับปรุงระบบขายรถยนต์ได้โดยสำเร็จ ทำให้สามารถลดเวลาในการทำงานของขั้นตอนการจัดเตรียมเอกสารประกอบการขาย, การประสานงาน, การค้นหาข้อมูลได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้ประหยัดเวลา และช่วยลดความผิดพลาดของข้อมูล อีกทั้งยังสามารถทำการเก็บข้อมูลการขายสินค้า เพื่อใช้เป็นสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆได้อีกด้วย



TNI

4.2.1 ผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทางผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ โดยดำเนินการตามกรอบแนวความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 มิติ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดแต่ละมิติ ดังนี้

มิติ Navigation

ได้ดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์อย่างเต็มรูปแบบ โดยผลลัพธ์ของการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นั้น ระบบขายรถยนต์สามารถรองรับความต้องการทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุมทุกกระบวนการ

มิติ Enablement

เมื่อดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์เสร็จสิ้น ได้มีการปรับปรุงขอบเขตการทำงาน บทบาทหน้าที่ของพนักงานใหม่ และออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับระบบขายรถยนต์ที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานใหม่ๆ

มิติ Leadership

ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสาร, สนับสนุนการทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งสามารถใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ

มิติ Ownership

ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงระบบขายรถยนต์ โดยมีการวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงานภายในบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จึงได้รับการยอมรับจากพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

นอกจากนี้ ผู้บริหารได้เลือกใช้เครื่องมือของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ในแต่ละขั้นตอน ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แบ่งช่วงของเวลาการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ช่วงเวลา ดังนี้คือ

- ช่วงที่ 1 ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ ใช้จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงของการจัดตั้งโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
- ช่วงที่ 2 ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ใช้จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงของการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์
- ช่วงที่ 3 ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ ช่วงที่ 4 ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ใช้จัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงของการนำระบบขายรถยนต์ไปปฏิบัติงาน

โดยผู้บริหารได้เลือกใช้เครื่องมือในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยในการเก็บข้อมูลจากการสังเกต ซึ่งผลการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่าเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การที่ผู้บริหารใช้ภาวะความเป็นผู้นำตามกรอบแนวความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสาร เนื่องจากภาวะผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อพนักงานเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสารจูงใจให้พนักงานกระทำตามที่ต้องการอย่างสมัคใจ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ซึ่งช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้ดำเนินการตามแนวทางผู้นำแบบวิสัยทัศน์ (The Visionary Leader) ซึ่งเป็นสมรรถนะในการเร่งการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อใช้ขับเคลื่อนทีมตามไปข้างหน้าสู่วิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทราบถึงมิติของการเปลี่ยนแปลง, สาเหตุของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ จึงเป็นการเพิ่มแรงจูงใจต่อการเคลื่อนไปข้างหน้าได้ดีมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และพร้อมให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

ในการสื่อสารในช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันผู้บริหารได้ใช้หลักการสำคัญในปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย คือยึดการรับฟังความคิดเห็นและขอการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนและการสื่อสารแบบแนวนอน ผลที่เกิดขึ้นคือจะทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ และประเมินถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการหรือปรับระบบขายรถยนต์ ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดการไว้วางใจ มีความเชื่อถือและเป็นการรักษาขวัญกำลังใจพนักงาน ดังนั้นระหว่างการดำเนินการปรับระบบขายรถยนต์หากมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การดำเนินการโครงการปรับระบบขายรถยนต์สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดการหยุดชะงัก เนื่องจากเมื่อเกิดอุปสรรคหรือเกิดการต่อต้านจากพนักงาน ผู้บริหารจะสามารถจัดการกับปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นเมื่อสามารถก้าวผ่านช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ จึงส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น

4.3 ปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินการ

ในการดำเนินงานโครงการรื้อปรับระบบขายรถยนต์นี้ผู้ศึกษาพบว่าโครงการนี้มีประเด็นปัญหาและข้อจำกัดในการดำเนินงานโครงการดังนี้คือ ในการวิเคราะห์ระบบการทำงานแบบเดิมนั้นดำเนินการได้ค่อนข้างช้า เนื่องจากระบบขายรถยนต์นี้ได้ใช้งานมานานมากกว่า 10 ปี จึงมีการแก้ไขระบบขายรถยนต์ค่อนข้างมาก ซึ่งทางทีมพัฒนาระบบของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ไม่ได้จัดทำเอกสารเป็น Know how ไว้ ทำให้ในการวิเคราะห์ถึงการทำงานของระบบเป็นไปด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ในด้านการออกแบบระบบขายรถยนต์ ทางผู้บริหารต้องการให้ฟังก์ชันการทำงานและลักษณะหน้าจอของระบบขายรถยนต์มีลักษณะคล้ายกับระบบเดิม จึงเป็นข้อจำกัดในการออกแบบระบบ

นอกจากนี้ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาสุดท้ายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ทางผู้บริหารมุ่งเน้นการประเมินผลโดยการตรวจสอบดูปฏิภานของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งเมื่อผลลัพธ์ที่ได้นั้นเป็นในทิศทางที่พึงประสงค์แล้วบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ก็จะซึมซับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วควรประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ อาจจะต้องใช้เวลาในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นข้อจำกัดในการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม ควรต้องพิจารณาถึงตัวแปรต่างๆดังนี้ด้วย เช่น การเรียนรู้เพิ่มเติม (Learning), พฤติกรรม (Behavior) และผลลัพธ์ (Outcomes)

4.4 ข้อเสนอแนะ

จากการบริหารโครงการของการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ควรจะต้องมีการพัฒนาระบบส่วนต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ระบบขายรถยนต์สามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้นทางผู้ศึกษาขอสรุปดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ระบบขายรถยนต์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่มากขึ้น ควรพัฒนาระบบขายรถยนต์ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้นด้วยอุปกรณ์สื่อสาร เช่น Tablet และ Mobile phone เป็นต้น โดยการพัฒนาขายรถยนต์ในรูปแบบแอปพลิเคชัน เพราะจะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน โดยเฉพาะพนักงานขาย และเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ เนื่องจากการใช้อุปกรณ์สื่อสารเป็นอุปกรณ์เสริมเพื่อช่วยในการขาย จะทำให้สามารถประหยัดเนื้อที่ในการจัดวางคอมพิวเตอร์

2. เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นควรนำระบบขายรถยนต์ที่พัฒนาขึ้น ไปศึกษาและหาแนวทางในการพัฒนาต่อ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์อื่น ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น การขยายขอบเขตในการพัฒนาระบบขายรถยนต์ให้สามารถรองรับงานบริการทางธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ได้

3. ในช่วงดำเนินการรื้อปรับระบบขายรถยนต์ อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนทีมงาน ควรมีการจัดการในทีมงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็เพิ่มพูนความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากรนั้น หากเกิดการปรับเปลี่ยนทีมงาน ในการสรรหาทีมงานเพื่อนำมาทดแทน (Recruitment) ต้องทำการวิเคราะห์งานตามบทบาทหน้าที่ของทีมงานซึ่งกำหนดไว้ภายใต้โครงการ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันหลากหลายที่เกี่ยวข้องกับงาน อีกทั้งทำให้ทราบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่จะนำมาปฏิบัติงานนั้นควรมีพื้นฐานความรู้ ความสามารถอะไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการเสาะหาบุคคลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานโครงการไม่หยุดชะงัก

4. สิ่งที่สำคัญคือการใช้งานระบบขายรถยนต์ให้ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้งาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมการใช้ระบบขายรถยนต์ได้อย่างถูกต้อง หากมีพนักงานใหม่ในแผนกที่ต้องใช้ระบบขายรถยนต์ในการดำเนินการ และมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในแผนกต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบขายรถยนต์ เพื่อให้มีความเข้าใจถึงการทำงานของระบบขายรถยนต์และสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). **ดัชนีอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์**. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.oie.go.th/index>
- นฤชล ขวัญเปรมฤทัย. (2553). **การรื้อปรับกระบวนการของกรณีศึกษาร้านค้าสะดวกซื้อของบริษัทยูนิซีดี**. วิทยานิพนธ์ วท.ม.(เทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- บัณฑูร ลำชา. (2554). **กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เคสดีคลับ**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.dla.go.th/work/7ebook/pdf/2554/Banthoon%20Lamsam.pdf>
- บุญยวีร์ ศรีสุชาติ. (2558). **การรื้อปรับระบบทางธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.squared.chula.ac.th/articles/BPRpunyavi.pdf>.
- ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). **การพัฒนาองค์การ**. สืบค้นเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2558, จาก www.lib.ubu.ac.th/qa-km/wp-content/learn2.doc
- พุ่มพัฒน์ ชิดเชื้อวงศ์; และพงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา. (2552). **การศึกษาและพัฒนาแนวทางการปรับปรุงระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้า**. วิทยานิพนธ์ บธ.บ. (การจัดการโลจิสติกส์). กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). **รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- วิทยาการ เชียงกุล. (2550). **การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุวม**. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558, จาก www.tkpark.or.th/stocks/extra/000a1b.pdf
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2545). **Management Best Practices: Strategic Management Using TQM Concepts And Tools**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล; และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้**. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://doc2.dlib.psu.ac.th/public10/274121.pdf>
- สรายุทธ์ ทองธุลี; และณัฐวิ อุตกฤษฎ์. (2551). **ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมผลิตน้ำแข็ง กรณีศึกษาบริษัทบางขุนเทียนอุตสาหกรรม จำกัด**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ : คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าพระนครเหนือ.
- อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์. (2553). **การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ**. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.ajthaicriminologist.com/KM/09_km.pdf
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2550). **องค์การและการจัดการ**. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2558, จาก <https://docs.google.com/document/edit?id=1YCaiiHRbnpXaQJcFNasSosOvgg7MAIRurAq5Vn08TLI>

อนุมงคล ศิริเวทิน; และสมบุญณวัฒน์ เหมศาสตร์. (2554) **Management Information System (MIS)**. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.rta.mi.th/chukiat/story/MIS>
 อรรรรณ น้อยวัฒน์. (2554). **การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้**. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2558, จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book544/km.html>
 แฮมเมอร์; และเจมส์ แชมป์. (2536). **การปฏิบัติการรีเอ็นจิเนียริงไมเคิล**. แปลโดย วิฑูรย์ สิมะโชคดี. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.

Adam Smith. (1776). **The Wealth of Nations**. Retrieved February 26, 2015, from https://www.goodreads.com/ebooks/download/25698.The_Wealth_of_Nation
 Adel M. Aladwani. (2001). Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. **Business Process Management Journal**. 2010 : 125-138.
 Al-Mashari; and Zairi. (2000). **The Effective Application of SAP R/3: A Proposed Model of Best Practice**. Third Edition. Bangalore : Interlex.
 Athos; and Pascale. (1982). **The Art of Japanese Management: Applications for American Executives**. New York: Simon & Schuster.
 Cushing, E. Barry. (1997). **Accounting Information Systems: A Comprehensive Approach**. Second Edition. Wiley : Eppler.
 Harper; and Row Kurt Levin. (1950). **Field Theory in Social Science**. New York : Healey.
 Laudon; and Laudon. (2001). **Management Information Systems**. Sixth Edition. New Jersey : Row TS.
 Marvin Weisberg. (2009). **Organizational Development Models - Weisbord's Six-Box Model**. Retrieved February 21, 2015, from <http://everyonealeader.blogspot.com/organizational-development-models.html>
 Michael J. Earl. (1989). **Management Strategies for Information Technology**. Illustrated, Reprint Edition. London : City University Business School.
 Rainmakers Company. (2002). **Business Process Redesign**. Retrieved February 21, 2015, from http://www.rainmkrs.com/featured_cumberland_redesign.htm
 Waterman, R.H.; Peters, T.J.; and Phillips, J.R. (1980). **Structure is not Organization**. New York : IFPRI Publication.

Wendell French; and Cecil Bell. (1995). **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. Fourth Edition. New Jersey : PrenticeHall International, Inc.



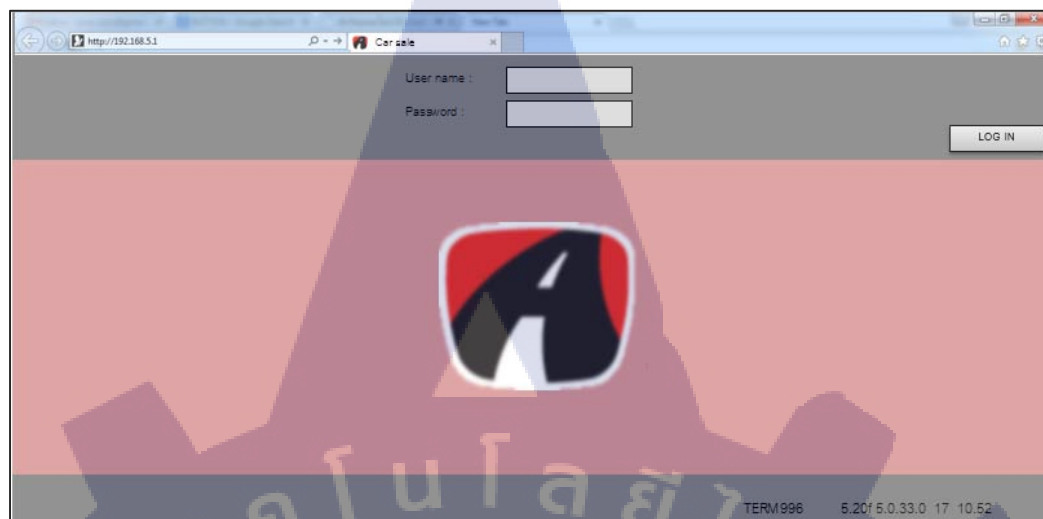


ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างหน้าจอระบบขายรถยนต์

TNI



รูปที่ 33 หน้าจอสำหรับเข้าใช้งานระบบ

รูปที่ 34 หน้าจอหลักสำหรับระบุข้อมูลการขายรถยนต์

[illegible]

รูปที่ 35 หน้าจอย่อยสำหรับระบุข้อมูลการขายรถยนต์

ภาคผนวก ข.

ตัวอย่างรายงานและเอกสารประกอบการขายรถยนต์

TNI

รายงานผลการจัดการราย													
Report ID : P89265		วันที่สร้างรายงาน : 25/08/14											
เลขที่เอกสาร เอกสารทางการขาย	สถานะเอกสาร เอกสารทางการขาย	วันที่สร้าง	วันที่แก้ไขล่าสุด	วันที่สิ้นสุด	อายุของ เอกสาร (วัน)	จำนวนวัน คงเหลือก่อน หมดอายุ	รหัสพนักงาน	ชื่อ - นามสกุล พนักงานขาย	บ้านเลขที่ (พนักงานขาย)	ตำบล (พนักงานขาย)	อำเภอ (พนักงานขาย)	จังหวัด (พนักงานขาย)	รหัสไป (พนักงานขาย)
1300022043	ปิดตามลูกค้า	13/11/2558	13/11/2558	13/12/2558	30	20	1000871			สีมาม่า	สีมาม่า	สีมาม่า	
1300022478	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	
1300022078	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	
1300022478	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	
1300022078	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	
1300022478	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	
1300022078	ปิดตามลูกค้า	14/11/2558	14/11/2558	14/12/2558	30	25	1000871			ช้างมิ่ง	ช้างมิ่ง	สีมาม่า	

รูปที่ 36 ลักษณะรายงานมุ่งหวังการขาย

[illegible]

รูปที่ 37 ลักษณะใบของรณยนต์

ต้นฉบับ

ใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษี (Receipt/Tax Invoice)
เลขที่เอกสาร 0301YK0358000223
วันที่เอกสาร 3 มีนาคม 2558
รหัสลูกค้า 1158283

ชื่อ - สกุล
ที่อยู่

ลำดับที่	รายการ	จำนวน	จำนวนเงินรวมภาษี(บาท)
1	เครื่องสำอาง :	1	5,000.00

จำนวนเงินตัวอักษร	ห้าพันบาทถ้วน	ราคารวมก่อนภาษี	4,672.90
อ้างอิงรายการรับชำระเลขที่	RV-7770108	ภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%	327.10
ลูกค้าชำระโดย เงินสด	5,000.00	ราคารวมทั้งสิ้น(บาท)	5,000.00

หมายเหตุ

เลขเช็ค

ลงชื่อ

ใบเสร็จรับเงินฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยระบบคอมพิวเตอร์และไม่สามารถแก้ไขได้ หากมีการแก้ไขข้อมูลใดๆ กรุณาแจ้งให้ทราบทันที

ต้นฉบับ สำหรับลูกค้า FSCSHF01 วันที่ 3 มีนาคม 2558 พิมพ์ครั้งที่ 1 หน้า 1/1

รูปที่ 38 ลักษณะใบเสร็จรับเงินจากรถยนต์

ฉบับนี้

เอกสารคำขอสินเชื่อ

วันที่พิมพ์เอกสาร : 03/03/2015 03:24:52

เลขที่เอกสารคำขอสินเชื่อ : 0301FIS80300215

เลขที่ใบแจ้ง : 5000029542

วันที่แจ้ง : 03/03/2558

สาขาที่รับแจ้ง :

เรื่อง : เอกสารคำขอสินเชื่อเพื่อการชำระหนี้

บริษัท ขอแจ้งรายละเอียดการชำระหนี้ ตามรายละเอียดด้านล่างนี้

รายละเอียดลูกค้า	เลขที่บัตรประชาชน : โทรศัพท์มือถือ : โทรศัพท์บ้าน : โทรศัพท์ : อีเมล :	อาชีพ : แพทย์ สถานที่ทำงาน : โทร :
------------------	---	---

รายละเอียดรถยนต์ / Details Material : A11A0300K000074 BRIO/1.2/SMT/เงินALS/

รุ่น	แบบ	สี	รุ่นปี	เลขโครง	เลขเครื่อง	ขนาดเครื่องยนต์	วันที่ส่งมอบการจดทะเบียน
		เงินลายไม้	2013			1196 CC.	02/04/2558

รายละเอียดการขอสินเชื่อ

เงินโอนตามสัญญา : ตามบัญชีปกติ รายการถอนด้วยเงินสด : เงินฝากออมทรัพย์ : เงินฝากประจำ : ค่าจัดการสัญญา : ค่าธรรมเนียม :	431,500.00 135,050.00 10,000.00 900.00 296,450.00	บาท บาท บาท บาท บาท	อัตราดอกเบี้ย : ระยะเวลาผ่อน : การชำระค่ารถ : จำนวนเงินต้นที่ต้องคืน :	2.60 60 ปลายงวด 5,584.00	% เดือน บาท
--	--	--	--	--	----------------------------------

เงื่อนไข

เมื่อได้รับเอกสารแล้วกรุณาสอบกับภายใน 3 วันทำการ

หากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจ่ายดอกเบี้ย กรุณาติดต่อ :

หน่วยงาน : เบอร์โทรศัพท์ : อีเมล :

รูปที่ 39 ลักษณะใบขอสินเชื่อ

สาขา ชื่อ-สกุล ที่อยู่ลูกค้า โทรศัพท์ ชื่อ-สกุล ผู้ชำระเงิน	ใบขายสินค้า/อะไหล่ (อนุมัติ)	เลขที่เอกสาร วันที่เอกสาร ประเภทการขาย กำหนดชำระเงิน หน่วยงาน พนักงานขาย จุดจัดส่งสินค้า
---	---------------------------------	--

ลำดับที่	รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	ราคาขาย(บาท)
1		1	432,500.00	432,500.00

สถานที่รับชำระ :	รวมทั้งสิ้น	432,500.00
สถานที่ส่งมอบสินค้า/อะไหล่ :	ส่วนลด	3,000.00
บริษัทดำเนินการจดทะเบียนให้ :	รวมราคาขาย	432,500.00

ลงชื่อ.....	ผู้ออกเอกสาร
-------------	--------------

FORM ID : WSFSS005 วันที่ 09 มี.ค. 2558 หน้า 1/1

รูปที่ 40 ลักษณะใบขายรถยนต์

TNI

หมายเลขใบ เลขที่ใบเสร็จรับเงิน / เลขที่ใบกำกับภาษี : 30611/2014 M 2026 วันที่ออกใบเสร็จรับเงิน : 10/01/2014																										
รายละเอียดการซื้อสินค้า (Details) ชื่อ : ที่อยู่ : โทรศัพท์ : โทรสาร :		เลขที่ใบแจ้งหนี้ : เลขที่ใบเสร็จรับเงิน : วันที่ออกใบแจ้งหนี้ : วันที่รับเงิน : ชื่อลูกค้า : โทรศัพท์ :																								
รายละเอียดการชำระเงิน (Details) <table border="1"> <tr> <th>ประเภท</th> <th>เลขที่</th> <th>วันที่</th> <th>เลขที่ใบแจ้งหนี้</th> <th>เลขที่ใบเสร็จรับเงิน</th> <th>จำนวนเงิน</th> <th>วันที่ชำระเงิน</th> </tr> <tr> <td>ATM</td> <td>EAT</td> <td>10/01/2014</td> <td>30611-2014 M 2026</td> <td>30611-2014 M 2026</td> <td>1,700.00</td> <td>10/01/2014</td> </tr> </table>		ประเภท	เลขที่	วันที่	เลขที่ใบแจ้งหนี้	เลขที่ใบเสร็จรับเงิน	จำนวนเงิน	วันที่ชำระเงิน	ATM	EAT	10/01/2014	30611-2014 M 2026	30611-2014 M 2026	1,700.00	10/01/2014											
ประเภท	เลขที่	วันที่	เลขที่ใบแจ้งหนี้	เลขที่ใบเสร็จรับเงิน	จำนวนเงิน	วันที่ชำระเงิน																				
ATM	EAT	10/01/2014	30611-2014 M 2026	30611-2014 M 2026	1,700.00	10/01/2014																				
รายการสินค้าที่ซื้อ (Details) <table border="1"> <thead> <tr> <th>ลำดับ</th> <th>ชื่อสินค้า</th> <th>Plant</th> <th>Storage Location</th> <th>จำนวน</th> <th>หน่วย</th> <th>ราคาต่อหน่วย</th> <th>รวม</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>สินค้าตัวอย่าง 3M</td> <td></td> <td>คลัง - 3M</td> <td>1</td> <td>ชิ้น</td> <td>6400.00</td> <td>6400.00</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ลำดับ	ชื่อสินค้า	Plant	Storage Location	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวม	1	สินค้าตัวอย่าง 3M		คลัง - 3M	1	ชิ้น	6400.00	6400.00	15								VAT 7% รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม : 448.00 รวม : 6848.00
ลำดับ	ชื่อสินค้า	Plant	Storage Location	จำนวน	หน่วย	ราคาต่อหน่วย	รวม																			
1	สินค้าตัวอย่าง 3M		คลัง - 3M	1	ชิ้น	6400.00	6400.00																			
15																										
ข้อมูลเพิ่มเติม (Information) วันที่ : _____		ผู้รับเงิน : _____ วันที่ : _____																								

รูปที่ 41 ลักษณะใบสั่งซื้ออุปกรณ์เสริมจากร้านประดับยนต์

สรุปรายการอุปกรณ์คันคัน						วันที่พิมพ์เอกสาร : 03/04/2015	
						เลขที่เอกสาร : 0301M1580400102 เลขที่ใบจอง : 0200029139 เลขที่เอกสารขาย : 3001156193 วันที่ส่งเอกสารขาย : 03/04/2558	
รายละเอียดคันคัน / Details						S/N : 1	
รายละเอียดลูกค้า / Customer Information						เลขที่ใบจอง ใบจองรถยนต์คันคันที่จองไว้ก่อน 3101341350 ใบจองรถยนต์คันคันที่จองไว้ก่อน 3101341350 ใบจองรถยนต์คันคันที่จองไว้ก่อน 3101341350	
รายละเอียดอุปกรณ์ / Accessories							
จำนวน	ชื่อ	ชื่อ	ชนิด	รุ่น	จำนวน		
1		รถคันคันคันคัน คันคันคัน			1		
2		รถคันคันคันคัน HONDA ACC คันคันคัน			1		
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
หมายเหตุ (Remark)							
ข้อมูลเพิ่มเติม / Information							
เจ้าหน้าที่บริการ () วันที่ / /		เจ้าหน้าที่ POC () วันที่ / /		เจ้าหน้าที่ POC (ผู้รับ) () วันที่ / /			

รูปที่ 42 ลักษณะใบสรุปรายการอุปกรณ์ตกแต่ง

รายละเอียดเพื่อการรับชำระ

เลขที่เอกสาร
วันที่เอกสาร
ประเภทการขาย
กำหนดชำระเงิน
หน่วยงาน
พนักงานขาย

ชื่อ-สกุล
ที่อยู่ลูกค้า
โทรศัพท์
ชื่อ-สกุล ผู้ชำระเงิน

เลขที่บิล	รหัสบิล	คำอธิบายรายการ	จำนวนเงิน(บาท)	จำนวนเงินที่รับชำระ	เลขที่เอกสารอ้างอิง	วันที่สร้างรายการ
3076308	4100P1	ค่าสินค้า - ขายสด	432,500.00	0.00		09 มีนาคม 2558
3076310	4100P1	ค่าประกันภัย	12,300.00	0.00		09 มีนาคม 2558

ลงชื่อ.....ผู้ออกเอกสาร

FORM ID : WSFSS008.1 วันที่ 09 มี.ค. 2558 หน้า 1/1

รูปที่ 43 ลักษณะใบเสร็จรับชำระเงินดาวนั้, คารถยนต์ และค่าอื่นๆ

TNI

ต้นฉบับ

ใบส่งสินค้า

วันที่พิมพ์เอกสาร : 03/03/2015

เลขที่ใบส่งสินค้า : 0301DL580300049

เลขที่เอกสารขาย : 3001156038

วันที่เอกสาร : 03/03/2558

รายละเอียดรายการ / Details		Material : A11A0300K000074	S/N : 134	
รายละเอียดการใช้งาน / Application ชื่อผลิตภัณฑ์ :		เลขที่ใบประกอบรายการ : โทรศัพท์มือถือ : โทรศัพท์บ้าน : โทรสาร : อีเมล :	อาชีพ : เจ้าของบริษัท สถานที่ทำงาน : โทร :	
ลำดับ	รหัส	ชื่อสินค้า	จำนวน	ราคารวม
1	A11A380R000001	ฉลากละเอียด LAMINA สีชมพู	1	10,800.00
2	A4BA2O01G000025	ฉลากละเอียด กรอบปากท่อสีชมพู	1	900.00
3	A11A38XG000007	ฉลากละเอียด สีชมพู สีดำ สลักลาย	1	22.50
4	A4BA2O01G000026	ฉลากละเอียด HONDA ACO สีชมพู สลักลาย	2	22.50
5	A4BA2O01G000023	ฉลากละเอียด สีชมพู สีดำ สลักลาย	5	22.50
6		กาว	1	22.50
7		ชุดเครื่องมือ	1	22.50
8		บัตรรับประกันคุณภาพ	1	22.50
9		กระดาษพิมพ์	1	22.50
10		แผ่น	1	22.50
11		กระดาษพิมพ์	1	22.50
12		กาว	1	22.50
13		ชุดรับประกัน	1	22.50
14		แผ่นพิมพ์รับประกัน	1	22.50
15		ชุดการพิมพ์รับประกัน	1	22.50
16		ชุดการพิมพ์รับประกัน	1	22.50
17		ชุดการพิมพ์รับประกัน	1	22.50
18				
19				
20				
			รวมทั้งสิ้น	11,700.00
หมายเหตุ / Remark				
กรณีลูกค้าไม่ได้รับสินค้าตามที่ระบุไว้ข้างต้น กรุณาแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้รับมอบอำนาจ ข้าพเจ้าได้รับสินค้าตามรายละเอียดที่ระบุไว้ข้างต้น และพอใจกับสินค้าที่ได้รับมอบหมายจากผู้ประกอบการ ผู้รับสินค้า (_____) วันที่ ____ / ____ / ____				
พนักงานขาย (_____) วันที่ ____ / ____ / ____				
ผู้ดูแล (_____) วันที่ ____ / ____ / ____				
ผู้ขายสินค้า (_____) วันที่ ____ / ____ / ____				

Create by : WSDMINS

รูปที่ 44 ลักษณะใบส่งสินค้า