

การพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ  
บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

กรณัฐ แสงวัฒน์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
ปีการศึกษา 2562

THE SERVICE QUALITY IMPROVEMENT OF BODYSHOP GARAGE OF KORANAT  
AUTO SERVICE CO.,LTD.

Korarat Saengwat

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration Program  
in Strategic Planning and Management for Entrepreneur

Graduate School  
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2019

หัวข้อสารนิพนธ์

การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ  
ธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส  
จำกัด

โดย

กรณัฐ แสงวัฒน์

สาขาวิชา

การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ภิญรดา แก้วเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชันยมัย เจียรกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ภิญรดา แก้วเขียว)

กรณีศึกษา : การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสี และตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณีศึกษา ออโต้ เซอร์วิส จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ภิญดา แก้วเขียว, 72 หน้า.

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการพัฒนากระบวนการให้บริการสำหรับลูกค้าและผู้ซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณีศึกษา ออโต้ เซอร์วิส จำกัด โดยใช้การเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานในแต่ละแผนกของบริษัทและลูกค้าที่ใช้บริการ ซึ่งเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในองค์กรและลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งรูปแบบการทำงานแบบเก่าและแบบใหม่โดยผลจากการสัมภาษณ์นั้นพบว่าปัญหาหลักของฝ่ายการเงินนั้นจะเป็นในเรื่องของระยะเวลาการเก็บหนี้จากลูกค้า ในแผนกบริการนั้นคือ การมีรถเข้านอกเวลางาน ในส่วนของแผนกจัดซื้อนั้นจะมีปัญหาเกี่ยวกับเงินทุนที่ไม่เพียงพอ และในส่วนของการซ่อมสีนั้นจะมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมและความถูกต้องของอะไหล่ ซึ่งแต่ละปัญหานั้นมีความสอดคล้องกันซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานและทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของการสัมภาษณ์ลูกค้านั้นปัญหาที่พบคือ การมีที่จอดรถที่ไม่สะดวกสบาย ความหลากหลายของสินค้า (ขายประกัน)

หลังจากการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขแล้วพบว่ากระบวนการทำงานนั้นลดลงจากเดิม 7 วันทำการเหลือ 4 วันทำการ โดยใช้การวิเคราะห์จากสภาพรถยนต์ที่มีความเสียหายใกล้เคียงกัน

ผู้วิจัยเสนอแนะควรมีการจัดนัดวันเข้าซ่อมที่เป็นระบบมากขึ้นในแผนกบริการ ในแผนกจัดซื้อนั้นควรมีการใช้โปรแกรม Express เข้ามาเนื่องจากต้องมีการตรวจสอบเช็คสต็อกสินค้าเป็นประจำ ในส่วนของแผนกการเงินนั้นต้องกำหนดวันที่ลูกค้าจะจ่ายหนี้ได้อย่างแม่นยำโดยติดต่อกับบริษัทประกันโดยตรง ในส่วนของช่างนั้นควรมีการจัดให้มีประชุมกันทุกสัปดาห์และมีการลงทุนซื้อเครื่องมือเพิ่มเข้ามา

TNI

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การวางแผนและการจัดการ

เชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

KORANAT SAENGWAT : THE SERVICE QUALITY IMPROVEMENT OF BODYSHOP GARAGE OF KORANAT AUTO SERVICE CO.,LTD.. ADVISOR : DR. PINRADA KAEWKHIEW, 72 PP.

The objective of this thesis is to focus on improving service quality of Koranat Auto Service Co., Ltd. I did the qualitative survey of two group which are employees who are currently working and employees who used to work with the company and customers who experienced the company's service. The result of the survey of the first group demonstrated that there are problems in all areas. In financial department, the collection of debt was too long and could not be scheduled. In reception, the problems were damaged car arrived the garage after the working hours and no one to be stand-by during the night. In procurement department, there was a problem of the insufficient budget and also lack of systematic management of purchasing. In mechanic department, the problem illustrated as there were problems of the wrong model of spare parts and spare parts which were not on time as scheduled.

After the revision process, I found out that each case spent less time working from 7 working days to 4 working days and customers are satisfied by the quality of the service.

The researcher concluded that the way to improve the service quality are using computer program (Express) to do the inventory in procurement department. In financial department, I recommended to schedule the receiving of the payment from insurance companies. In reception, I recommended to hire security to stand by when after working hour. In mechanic department, I recommended to invest on equipment and to schedule the arrival date of spare part.

Graduate School  
Field of Study Strategic Planning and  
Management for Entrepreneur  
Academic Year 2019

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ภิญาดา แก้วเขียว และคณะอาจารย์หลักสูตรการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในทุกด้าน

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณพนักงาน บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ที่คอยช่วยเหลือในด้านการเก็บข้อมูล และลูกค้าทุกท่านที่ร่วมตอบแบบสอบถามอย่างจริงใจ และคอยช่วยเหลือให้ความร่วมมือ ตลอดการศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมารวมถึงผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ทุกท่าน

กรณัฐ แสงวัฒน์

TNI

## สารบัญ

|                                                                                | หน้า     |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                                          | ง        |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                                       | จ        |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                                          | ฉ        |
| สารบัญ.....                                                                    | ช        |
| สารบัญตาราง.....                                                               | ฅ        |
| สารบัญรูป .....                                                                | ญ        |
| <b>บทที่</b>                                                                   |          |
| <b>1 บทนำ .....</b>                                                            | <b>1</b> |
| สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....                                     | 1        |
| ความมุ่งหมายของการศึกษา .....                                                  | 3        |
| วัตถุประสงค์การวิจัย .....                                                     | 4        |
| ขอบเขตงานวิจัย .....                                                           | 4        |
| แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....                                             | 5        |
| นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....                                                         | 6        |
| ขั้นตอนการเก็บข้อมูล.....                                                      | 6        |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                                 | 6        |
| กรอบแนวคิดงานวิจัย.....                                                        | 7        |
| <b>2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>                   | <b>8</b> |
| ทฤษฎีภาพรวมคุณภาพการให้บริการ (TSQM).....                                      | 8        |
| ทฤษฎีเกี่ยวกับภาพรวมของคุณภาพของการบริหารจัดการ (TQM) .....                    | 10       |
| ทฤษฎีศึกษา Service Quality : Concept and Models .....                          | 12       |
| หลักการ 5 มิติการให้บริการ.....                                                | 16       |
| ข้อมูลธุรกิจอยู่ซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด.... | 17       |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                            | 18       |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า                                                              |
|-------|-------------------------------------------------------------------|
| 3     | วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์..... 22                                 |
|       | การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 22                                       |
|       | ขั้นตอนการดำเนินงาน..... 23                                       |
|       | การวิเคราะห์ข้อมูล..... 24                                        |
| 4     | บทสรุปและข้อเสนอแนะ..... 25                                       |
|       | สรุปผลการศึกษา..... 25                                            |
|       | กำหนดดัชนีที่น่าสนใจ..... 43                                      |
|       | ขั้นตอนการดำเนินงาน..... 43                                       |
|       | ขั้นตอนการใช้งาน EMCS ในการตกลงราคาซ่อมกับบริษัทประกันภัย..... 47 |
|       | เปรียบเทียบขั้นตอนการทำงานรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่..... 50         |
|       | เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่..... 52        |
|       | สรุปผลการวิจัย..... 53                                            |
|       | ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งนี้..... 54                              |
|       | ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป..... 55                          |
|       | บรรณานุกรม..... 56                                                |
|       | ภาคผนวก..... 58                                                   |
|       | ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่องานวิจัย..... 59                         |
|       | ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 72                                  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน .....                     | 8    |
| 2 ปัญหาแผนกรักรถ .....                                    | 26   |
| 3 ปัญหาแผนกการเงิน .....                                  | 26   |
| 4 ปัญหาแผนกจัดซื้อ .....                                  | 27   |
| 5 ปัญหาแผนกช่าง .....                                     | 27   |
| 6 ปัญหาของลูกค้ำที่เคยใช้บริการในรูปแบบเก่า .....         | 28   |
| 7 ปัญหาแผนกรักรถในการทำงานรูปแบบใหม่ .....                | 29   |
| 8 ปัญหาแผนกการเงินในการทำงานรูปแบบใหม่ .....              | 29   |
| 9 ปัญหาแผนกจัดซื้อในการทำงานรูปแบบใหม่ .....              | 30   |
| 10 ปัญหาแผนกช่างในการทำงานรูปแบบใหม่ .....                | 30   |
| 11 ปัญหาของลูกค้ำที่เคยเข้ามาใช้บริการในรูปแบบใหม่ .....  | 32   |
| 12 การแก้ไขปัญหาแผนกรักรถ .....                           | 33   |
| 13 การแก้ไขปัญหาแผนกการเงิน .....                         | 33   |
| 14 การแก้ไขปัญหาแผนกจัดซื้อ .....                         | 34   |
| 15 การแก้ไขปัญหาแผนกช่าง .....                            | 34   |
| 16 การแก้ไขปัญหาของลูกค้ำ .....                           | 35   |
| 17 การแก้ไขปัญหาแผนกรักรถในการทำงานรูปแบบใหม่ .....       | 36   |
| 18 การแก้ไขปัญหาแผนกการเงินในการทำงานรูปแบบใหม่ .....     | 37   |
| 19 การแก้ไขปัญหาแผนกจัดซื้อในการทำงานรูปแบบใหม่ .....     | 37   |
| 20 การแก้ไขปัญหาหัวหน้าช่างในการทำงานรูปแบบใหม่ .....     | 38   |
| 21 การแก้ไขปัญหาช่างเคาะในการทำงานรูปแบบใหม่ .....        | 38   |
| 22 การแก้ไขปัญหาช่างโป้วในการทำงานรูปแบบใหม่ .....        | 39   |
| 23 การแก้ไขปัญหาช่างสีในการทำงานรูปแบบใหม่ .....          | 39   |
| 24 การแก้ไขปัญหาช่างประกอบในการทำงานรูปแบบใหม่ .....      | 40   |
| 25 ความพึงพอใจของลูกค้ำที่เข้าใช้บริการในรูปแบบเก่า ..... | 41   |
| 26 ความพึงพอใจของลูกค้ำที่เข้าใช้บริการในรูปแบบใหม่ ..... | 41   |
| 27 ระยะเวลาในการทำงานแบบเก่าและรูปแบบใหม่ .....           | 52   |

## สารบัญรูป

| รูป |                                                  | หน้า |
|-----|--------------------------------------------------|------|
| 1   | อัตราทางการตลาดของรถยนต์ในประเทศและส่งออก .....  | 2    |
| 2   | ส่วนแบ่งทางการตลาดของรถยนต์ในประเทศไทย.....      | 3    |
| 3   | กรอบแนวความคิดงานวิจัย.....                      | 7    |
| 4   | กิจกรรมที่สำคัญสำหรับองค์กรด้านการให้บริการ..... | 15   |
| 5   | ตรวจเช็คความเสียหายของรถยนต์ลูกค้า.....          | 44   |
| 6   | การนำเสนอราคาให้บริษัทประกันภัย .....            | 45   |
| 7   | การตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่งมอบ .....                 | 46   |
| 8   | การส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้า .....                | 46   |
| 9   | หน้า Dashboard หลัก.....                         | 47   |
| 10  | การสร้างใบรับรถ.....                             | 48   |
| 11  | กรอกรายละเอียดข้อมูล .....                       | 48   |
| 12  | เสนอราคากับบริษัทประกันภัย.....                  | 49   |
| 13  | ออกไปส่งซ่อมและตกลงราคากับบริษัทประกันภัย .....  | 49   |
| 14  | ขั้นตอนการทำงานรูปแบบเก่า.....                   | 50   |
| 15  | ขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ .....                     | 51   |

TNI

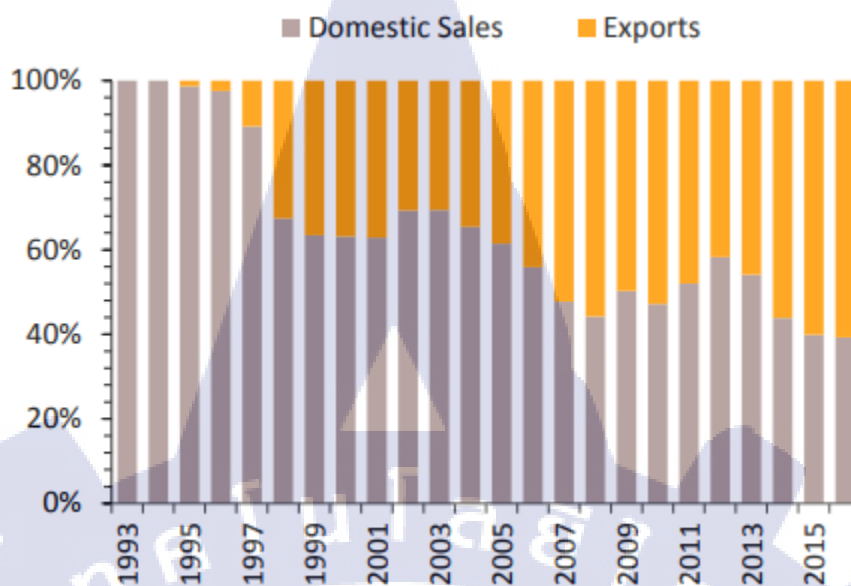
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

## บทที่ 1

### บทนำ

#### สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

อุตสาหกรรมรถยนต์ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความผันผวนเป็นอย่างมากในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาโดยทั้งนี้เกิดจากหลายปัจจัยเช่น นโยบายต่าง ๆ จากภาครัฐ เศรษฐกิจภายในประเทศที่ส่งผลถึงอุตสาหกรรมภาคยานยนต์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งเกิดความผันผวนในอุตสาหกรรมรถยนต์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในปี 2560-2562 นั้น ทางภาครัฐได้สนับสนุนอุตสาหกรรมรถยนต์ทำให้เกิดการเติบโตขึ้นในด้านการผลิตรถยนต์และแนวโน้มของผู้บริโภคในประเทศและต่างประเทศนั้นเกิดการเติบโตขึ้น ทั้งนี้ไทยถือว่าเป็นอันดับต้นๆ ในการผลิตรถยนต์หากพิจารณาแล้วปริมาณรถยนต์ที่ผลิตได้ในแต่ละปีนั้นค่อนข้างสอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการลงทุนของทางภาครัฐเป็นอย่างมาก ทั้งนี้นโยบายของรัฐบาลนั้นต้องการที่จะเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้ารถยนต์จากต่างประเทศ เนื่องจากการสร้างนโยบายดึงดูดการลงทุนเกี่ยวกับการนำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อประกอบนั้นทำให้เกิดการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมด้านการผลิตรถยนต์ในไทยให้กลับมาคึกคักขึ้นโดยเฉพาะการเข้ามาลงทุนของบริษัทรถยนต์จากญี่ปุ่นเช่น Toyota, Honda เป็นต้น โดยในระยะเวลาต่อมารัฐบาลไทยได้สร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยด้วยการส่งเสริมการผลิตและใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ ได้แก่ 1) การปรับขึ้นภาษีนำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์แบบสมบูรณ์ (Complete Knock-Down หรือ CKD) และนำเข้ารถยนต์แบบทั้งคัน (Complete Build-up หรือ CBU) 2) การกำหนดสัดส่วนชิ้นส่วนขั้นต่ำสำหรับรถยนต์ที่ผลิตในประเทศ (Local Content Requirement) อย่างไรก็ตามนโยบายนี้ได้เริ่มมีการใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 แต่ทางการของไทยนั้นได้มีการปรับเพิ่มสัดส่วนมาเป็นระยะๆ จนถึงในช่วงปี พ.ศ. 2559 ซึ่งการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยนั้นมีสัดส่วน Local Content มากถึงร้อยละ 80 ของมูลค่าชิ้นส่วนทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ 3) นโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อประโยชน์ทางการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่บริษัทภายในประเทศ ซึ่งจากนโยบายทั้งสามขั้นตอนนี้ทำให้เกิดการขยายตัวในด้านของอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์และยังส่งผลถึงอุตสาหกรรมรถยนต์อีกด้วย ซึ่งนั่นส่งผลให้ประเทศไทยดึงดูดนักลงทุนจากบริษัทประเทศญี่ปุ่นให้เข้ามามีบทบาทในการเติบโตและสนับสนุนทางด้านอุตสาหกรรมรถยนต์ (วรรณายุ่งพิศาลภพ. 2560 : 1)

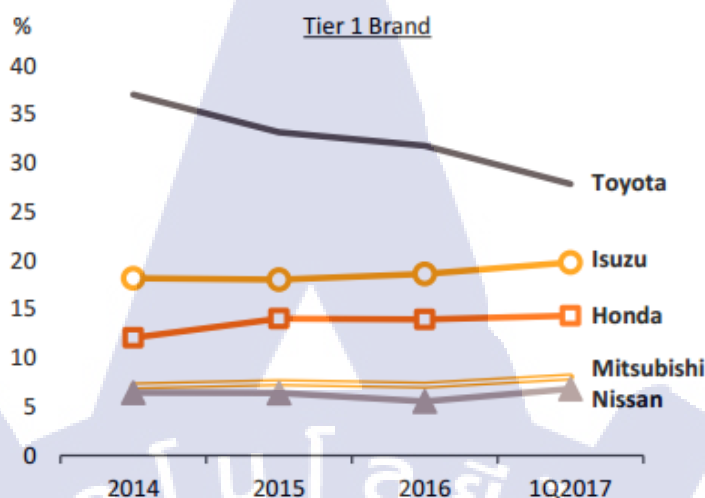


รูปที่ 1 อัตราทางการตลาดของรถยนต์ในประเทศและส่งออก

ที่มา : วรรณฯ ยงพิศาลภพ. (2560). อุตสาหกรรมรถยนต์. ออนไลน์.

จากการศึกษาสถานการณ์ที่ผ่านมาในอุตสาหกรรมรถยนต์นั้นพบว่า เกิดความผันผวนในอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำโครงการรถคันแรกเข้ามาใช้ในระหว่างปี 2555-2556 ซึ่งทำให้ตลาดรถยนต์ในประเทศนั้นเกิดความคึกคักเป็นอย่างมากซึ่งดูได้จากการที่มียอดจำหน่ายรถยนต์สูงถึง 1.4 ล้านคัน และ 1.3 ล้านคัน ในช่วงระยะสองปีดังกล่าวนั้น ซึ่งหากเทียบย้อนกลับไปในจนถึงปี 2560-2554 นั้นตลาดในประเทศมียอดขายเฉลี่ยเพียง 0.7-0.75 ล้านคัน ซึ่งอย่างไรก็ตามในปี 2556 นั้นยอดผลิตรถยนต์นั้นได้เพิ่มสูงขึ้นมากสุดเป็นประวัติการณ์โดยมียอดถึง 2.46 ล้านคัน อย่างไรก็ตามหลังจากสิ้นสุดโครงการซึ่งตั้งแต่ปี 2557-2559 นั้นยอดการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยได้ลดลงมาถึง 2 ล้านคัน โดยเกิดจากการทรุดตัวอย่างรุนแรงของตลาดรถยนต์ในประเทศ ซึ่งอย่างไรก็ตามตามแผนการของโครงการนี้คือการดึงความต้องการของผู้ที่จะซื้อรถยนต์ในอนาคต 3-4 ปีข้างหน้าให้มาซื้อภายในปีที่จัดโครงการ ซึ่งทำให้ตลาดในประเทศนั้นเกิดความผันผวนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า บริษัทรถยนต์จากญี่ปุ่นนั้นได้มีผลกระทบทั้งดีขึ้นและแย่ลง ดูจากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่า Toyota นั้นมีเส้นกราฟที่ลดลง ซึ่งสวนทางกับผู้ผลิตรถยนต์ยี่ห้ออื่นในประเทศ ได้แก่ Isuzu, Honda, Mitsubishi และ Nissan ซึ่งหลังจากการเปิดตัวรถยนต์โมเดล Eco-car และ SUV นั้นทำให้รถยนต์จากบริษัทอื่นๆ นั้น มีส่วนแบ่งทางตลาดที่มากขึ้นกว่าเมื่อก่อน (วรรณฯ ยงพิศาลภพ. 2560 : 1)

Figure 8: Thailand Vehicle Market Share



รูปที่ 2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของรถยนต์ในประเทศไทย

ที่มา : วรรณ วยพิศาลภพ. (2560). อุตสาหกรรมรถยนต์. ออนไลน์.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2558) จากการศึกษพบว่าผลจากโครงการรถคันแรกที่รัฐบาลได้ใช้โครงการนี้ในการกระตุ้นตลาดในประเทศในปี 2555-2556 จะเห็นได้ว่ามีรถยนต์ทั้งป้ายแดงและรถยนต์มือสองวิ่งตามท้องถนนสูงถึง 15 ล้านคัน และคาดการณ์ว่าภายในอีก 5 ปีต่อมาจะมากถึง 19 ล้านคัน เมื่อปริมาณการใช้รถยนต์เพิ่มขึ้นย่อมมีความต้องการที่ใช้บริการดูแลและซ่อมบำรุงนั้นย่อมมีมากตามไปด้วยโดยเฉพาะรถยนต์ที่มีอายุการใช้งาน 5 ปีขึ้นไปซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของอู่รถยนต์ อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของสำนักงานตำรวจแห่งชาตินั้นทำให้ทราบว่ามีอุบัติเหตุทางรถยนต์มากขึ้นจึงทำให้โอกาสทางธุรกิจของอู่ซ่อมและบำรุงรักษาสภาพรถยนต์นั้นมีโอกาสเติบโตทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน

### ความมุ่งหมายของการศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงการเติบโตอย่างมากในอุตสาหกรรมยานยนต์และการซ่อมบำรุงรถยนต์ในเรื่องของส่วนงานตัวถังรถยนต์ อย่างไรก็ตามจากการที่ผู้ประกอบการหลายๆ รายนั้นได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต้องการจะเป็นผู้นำแล้ว ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการว่าการให้บริการแบบเก่าที่ไม่มีเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการบริหารในหลายๆ ด้านนั้น จะส่งผลให้เห็นถึงความแตกต่างได้อย่างไรและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

นั้นมีผลอย่างไรต่ออุตสาหกรรมด้านบริการซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ โดยงานวิจัยนี้จะเป็นงานวิจัยเพื่อทดลองการใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบใหม่ว่าจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการบริหารจัดการรูปแบบเก่าอย่างไรและจะสร้างช่องทางการตลาดจากการบริหารงานได้อย่างไร

จากข้อความดังกล่าวที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้เห็นถึงโอกาสและแนวทางในการวางแผนด้านการตลาดและความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในคุณภาพของการให้บริการและกลยุทธ์การบริหารจัดการการพัฒนากระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมด้านการบริการดูแลรักษาสภาพรถยนต์ ซึ่งมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงในปัจจุบันโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานทุกๆ ขั้นตอน ทั้งนี้วัตถุประสงค์นั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสาเหตุหรือปัญหาของกระบวนการให้บริการธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการให้บริการของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ขอบเขตงานวิจัย

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยเป็น 3 หัวข้อหลักดังนี้

#### ขอบเขตทางด้านประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่แม่นยำ ตรงต่อความต้องการ และมีประโยชน์ต่อการวิจัยสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้มีก๊แบ่งประชากรออกเป็นสองกลุ่มคือ
  - 1.1 พนักงานของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด
  - 1.2 ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาภายในบริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด
  - 2.1 แผนกรับรถ
  - 2.2 แผนกจัดซื้อ
  - 2.3 แผนกการเงิน
  - 2.4 แผนกช่าง

[illegible]

### นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. กระบวนการให้บริการ หมายถึง รูปแบบหรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภค
2. การเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง การวางกลยุทธ์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
3. ธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ หมายถึง อู่ซ่อมรถยนต์ที่เน้นงานซ่อมตัวถังรถยนต์และงานสี
4. อู่ในเครือ หมายถึง อู่ที่เป็นคู่สัญญากับบริษัทประกันในกรณีที่ได้รับงานซ่อมจากบริษัทประกันภัยนั้นๆ โดยทั้งนี้จะต้องผ่านการกรองจากบริษัทประกันภัยนั้นๆ
5. อู่นอกเครือ หมายถึง อู่ที่ไม่ได้เป็นคู่สัญญากับทางบริษัทประกันภัย แต่สามารถรับงานซ่อมของบริษัทประกันภัยต่าง ๆ ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับลูกค้าว่ามีความประสงค์ที่จะเข้าซ่อมกับอู่ไหน ซึ่งอู่อาจจะไม่ได้มาตรฐานกับทางบริษัทประกันภัยกำหนดไว้หรืออาจจะมีคุณภาพที่สูงกว่าที่กำหนดไว้
6. คุมมือ หมายถึง การที่อู่นอกเครือหรืออู่ในเครือต้องเข้าไปที่สาขาของบริษัทประกันภัยนั้นๆ เพื่อเสนอราคาค่าซ่อมรถยนต์ของลูกค้า ซึ่งไม่ได้กระทำผ่าน เว็บไซต์ E-claim Service ต่างๆ เช่น EMCS เป็นต้น

### ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้จะเก็บแบบ 2 แบบ คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลทั้งสองรูปแบบนั้นจะมีการเก็บข้อมูลจากแหล่งหลักๆ ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บจากการสัมภาษณ์จากเจ้าของกิจการอู่ซ่อมสีและตัวถังรถยนต์เกี่ยวกับการให้บริการซ่อมสีและตัวถังและรูปแบบการให้บริการ
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้ข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้และห้องสมุดออนไลน์ เช่น หนังสือ หรือนิตยสารเกี่ยวกับธุรกิจ และแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

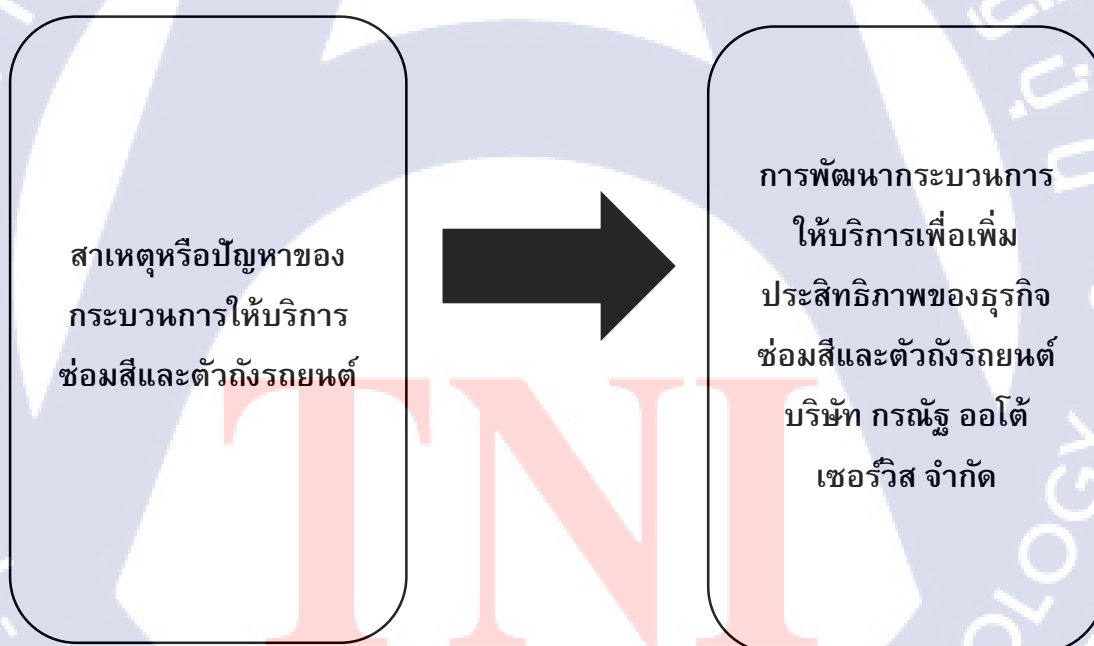
ประโยชน์ที่ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะได้รับจากงานวิจัยในครั้งนี้

1. ผู้ประกอบการด้านสีและตัวถังสามารถนำผลการวิจัยนี้มาใช้ในการบริหารจัดการงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและ การเพิ่มประสิทธิภาพในด้านของการให้บริการให้เพิ่มขึ้นได้
2. นักการตลาดสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์หรือวางแผนแนวทางในการนำผลวิจัยที่ได้นั้นไปใช้ต่อไปได้

ทำการโดยเป็นงานลักษณะเดียวกันกับขั้นตอนแบบเก่าซึ่งจะไม่เน้นการที่ลูกค้าเข้ามาดำเนินเรื่องและมอบเอกสารขั้นต้น แต่เป็นการให้ลูกค้านำรถยนต์กลับไปใช้และรอวันที่นัดเข้ามาทำการซ่อมซึ่งใช้เวลา 1-2 วันทำการ และนัดเข้ามาทำการซ่อม ซึ่งจะเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นซึ่งเป็นสาเหตุของความล่าช้าและการนัดหมายที่ไม่แน่นอน

### กรอบแนวคิดงานวิจัย

กรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้คือการที่กำหนดระยะเวลางานซ่อมของรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่ว่ามีความแตกต่างกันด้านระยะเวลางานซ่อม จากแผนผังดังกล่าวนั้นจะเห็นช่วงเวลาของระยะเวลางานซ่อมที่แตกต่างกันซึ่งรูปแบบเก่าจะใช้เวลา 7 วันทำการ ซึ่งนั่นหมายถึงการอนุมัติราคาของบริษัทประกัน (กรณีเป็นอยู่ในเครือ) และการจัดหาอะไหล่ โดยเป็นงานซ่อมแบบน้อยชิ้น (3-4 ชิ้น) ซึ่งจะมีการจัดซ่อมเลยก่อนทางบริษัทประกันจะอนุมัติราคา(ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างอยู่กับบริษัทประกัน) แต่หากเป็นอยู่นอกเครือ หรืออยู่นอกสัญญากับบริษัทประกันภยันั้นระยะเวลางานซ่อมอาจใช้เวลาประมาณ 14 วันทำการ เนื่องจากต้องมีการติดต่อคุณราคากับสาขาของบริษัทประกันนั้นๆ โดยตรง (คุมมือ) กับระยะเวลาเป้าหมายซึ่งเป็น 4 วัน



รูปที่ 3 กรอบแนวความคิดงานวิจัย

## บทที่ 2

### หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสี และตัวถังรถยนต์ของบริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาและเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีภาพรวมคุณภาพการให้บริการ (TSQM)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาพรวมของคุณภาพของการบริหารจัดการ (TQM)
3. ทฤษฎีศึกษา Service Quality : Concept and Models
4. หลักการ 5 มิติการให้บริการ
5. ข้อมูลธุรกิจอยู่ซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีภาพรวมคุณภาพการให้บริการ (TSQM)

หากพูดถึง Total Service Quality Management (TSQM) แล้ว โดยทั่วไปผู้คนมักสงสัย และเกิดคำถามว่า TSQM คืออะไร ทั้งนี้ผู้คนมักคุ้นชินกับคำว่า TQM หรือ Total Quality Management มากกว่า แต่อย่างไรก็ตามแล้วคำว่า TQM ที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายนั้นกลับมีลักษณะของการพูดถึงที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นแล้วสิ่งที่ เป็น Total Service Quality Management นั้น อาจจะเหมือนกับการพูดว่า Quality คืออะไร อย่างไรก็ตามเคยมีการบอกต่อกันมาว่า ความสวยงามนั้นอยู่ในสิ่งที่สายตามองเห็น กล่าวคือความสวยงามนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของแต่ละบุคคล โดยมีส่วนประกอบหลักเช่น ความชอบ ความไม่ชอบ สถานะภาพทางสังคม สภาพแวดล้อมทั้งทางครอบครัวและทางสังคม เป็นต้น ซึ่งนั่นหมายความว่าสิ่งที่สวยงามของคนๆ หนึ่งอาจจะไม่สวยสำหรับคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามหากเปรียบเทียบความสวยงามกับคุณภาพแล้วละก็อาจจะหมายถึง สำหรับเรานั้นความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มองมาที่เรานั้นเป็นอย่างไร (The mind of Consumer) อย่างไรก็ตามคุณภาพนั้นอาจจะถูกแปลได้หลายความหมายขึ้นอยู่กับสิ่งที่นำมาใช้เปรียบเทียบ แต่ในด้านของบริการ (Quality of Service) นั้นเราต้องค้นหาความหมายของมันไม่ว่าจะเป็นการค้นหาจากตัวผู้บริโภคว่าเขาแนะนำเราให้กับคนอื่น ๆ ไหม (Word-of-Mouth) คุณภาพของการบริการนั้นถูกเพิ่มขึ้นจากการบริการที่เรามอบให้ผู้บริโภค เหมือนกับที่เรายังคงทำกันอยู่เสมอมา นั่นคือการโฟกัสไปที่ผู้บริโภค ซึ่งนั่นคือหัวใจหลักของ TSQM หากจะมอมถึงการบริหารจัดการคุณภาพการให้บริการ (TSQM) แบบเชิงลึกแล้ว ต้องดูถึงรากฐานของคุณภาพของการจัดการคุณภาพขององค์กรนั้นๆ (John Peter. 1999 : 6)

### รากฐานของคุณภาพ (The Root of Quality)

Quality Management นั้นมาจากสองแนวคิดหลักที่ทำให้บริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้น โดยสองแนวคิดนั้นแบ่งออกดังนี้

อย่างแรก คือ สิ่งที่เราถามมาด้านบนคือ ลูกค้า หากเราสามารถค้นหาได้ว่าลูกค้านั้นชอบหรือไม่ชอบอะไรและเราก็ให้ในสิ่งๆ นั้น เหมือนเดิมตลอด ลูกค้าก็จะกลับมาหาองค์กร และบอกต่อกันไปกับผู้บริโภครายอื่นๆ และนั่นคือรายละเอียดของกฎแห่งความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วยังสามารถบ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือขององค์กรได้

อย่างที่สอง คือ หากเราวิธีที่มีผลมากที่สุดในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ และลดการเสียต่างๆ เช่น เสียเวลา วัสดุดิบ การแทนที่ของสินค้าที่เสียสภาพ หรือการให้บริการที่ไม่เป็นที่พึงพอใจ องค์กรนั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม คุณภาพภายใต้ความคิดนี้ นั่นคือการทำให้ง่ายและออกแบบเพื่อป้องกันความผิดพลาด (John Peter. 1999 : 7-8)

คุณภพนั้นก็เหมือนกับกระสุนเงินของธุรกิจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ถึงราคาที่ไม่สูงจนเกินไปและคุณภาพการบริการที่สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ การปราศจากการบริหารจัดการคุณภาพนั้นจะทำให้การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการนั้นเป็นไปได้อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาจากอดีตจนปัจจุบันหลักการ 4 หลักการหลักๆ นี้ ก็ยังคงถูกใช้อยู่ ซึ่งหลักการทั้ง 4 นั้น มีดังต่อไปนี้

- 1) ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้คนว่าต้องการอะไรจากสินค้าหรือบริการ และส่งความต้องการเหล่านั้นให้แก่ผู้บริโภค (Fitness for Purpose)
- 2) การกำหนดรายละเอียดของสินค้าหรือบริการโดยมีปัจจัยพื้นฐานจากความต้องการของลูกค้า และส่งต่อถึงพวกเขาอย่างระมัดระวัง (Conformance to Specification)
- 3) ความเข้าใจและการจัดการเกี่ยวกับความหลากหลายของการผลิตและการบริการ (Process Control)
- 4) การเก็บรายละเอียดของการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ เพื่อทำการติดตามและหาข้อผิดพลาด (Quality Audit/Document Control)

หากการให้บริการนั้นตรงตามความต้องการและจุดประสงค์แล้ว หากเกิดปัญหาจะสามารถที่จะหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างทันที

### คุณภาพและความหลากหลาย (Quality and Diversity)

คุณภพนั้นเป็นมากกว่าคำตอบ อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณภพนั้นไม่ว่าจะเป็นเพลงของวงที่ชอบหรือคำพูดของนักเขียน และอื่นๆ นั้น ไม่สามารถเป็นเหมือนเดิมได้ อย่างไรก็ตามผู้บริโภคนั้นยังต้องการความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง เช่นหากสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้กลายเป็นสิ่งที่ไม่ต้องการอีกแล้วและผู้คนต้องการการเปลี่ยนแปลง บริษัทต่างๆ จะเริ่มศึกษาเกี่ยวกับผู้บริโภคอีกครั้งถึงความต้องการใหม่ๆ เหมือนกับที่ Sony เคยทำเครื่องเล่นเพลงพกพา (Walkman) ธนาครที่เคยทำตู้ ATM เป็นต้น (John Peter. 1999 : 7-8)

คุณภาพนั้นเกี่ยวกับการให้บริการหรือสินค้าเดิมเข้าไปซ้ำมาแต่นั้นอาจจะไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงที่ลูกค้ากลับมาใช้บริการ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงหรือการเพิ่มประสิทธิภาพของสินค้าและบริการนั้นก็เป็นส่วนสำคัญ ทฤษฎีนี้เป็นที่พูดถึงกันอย่างหลากหลายซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการและสินค้านั้นเรียกอีกอย่างได้ว่า “Kaizen” (ในภาษาญี่ปุ่น) ซึ่งแปลว่าการไม่หยุดอยู่กับที่และการมองหาความเป็นไปได้ในการพัฒนา

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาพรวมของคุณภาพของการบริหารจัดการ (TQM)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาพรวมของคุณภาพของการบริหารจัดการนั้นมีทฤษฎีกล่าวคือเมื่องานนั้นค่อนข้างเป็นงานที่ความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นและแยกเป็นแผนก นั้นเป็นที่มาของอุปสรรคใหม่ซึ่งนั่นเรียกว่า TQM ซึ่งนั่นหมายถึงมุมมองที่แคบของคุณภาพนั้นไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไปเมื่อมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เข้ามา เช่น การตลาด การเงิน ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น ซึ่งในแนวคิดของ TQM นั้นจะเป็นแนวคิดที่เหมือนกับรังของมดซึ่งมดก็ละตัวหรือแต่ละแผนกนั้นเป็นสังคมเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกันคือทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งนั่นหมายความว่า TQM นั้นเป็นระบบบริหารคุณภาพซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นเน้นไปที่การเพิ่มคุณภาพในการบริการต่อลูกค้า (John Peter. 1999 : 8-9)

TQM นั้นอาจมาจากความเป็นมนุษย์มากกว่าซึ่งนั่นหมายถึงการที่ผู้คนมักแสดงออกในทางที่คิดไม่ถึงหรือที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งปัจจัยนี้เป็นตัวสร้างรูปแบบของระบบการจัดการขึ้นมาอย่างไรก็ตามการที่จะบรรลุเป้าหมายของคำว่า Total Quality นั้นคือการทำให้พนักงานในบริษัทมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยทำให้พวกเขาเชื่อว่าพวกเขามีคุณค่าในบริษัท ซึ่งการทำแบบนั้นจะทำให้แต่ละคนนำความสามารถออกมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท

### วัตถุประสงค์ของการทำ TQM

ระบบ Total Quality Management หรือ TQM นั้นมีเพื่อการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าโดยลูกค้านั้นเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ซึ่งเป็นระบบที่เน้นไปที่การให้ความสำคัญของลูกค้าภายใต้การทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์กรดวงรัตน์ เรืองอุไร (2555) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงานด้านการบริการโดย TQM นั้นมีวัตถุประสงค์หลักต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2. เพื่อการลดต้นทุนและพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมทุกด้านเพื่อ
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค์กรทุกคน
4. เพื่อเพิ่มโอกาสทางการเติบโตและความอยู่รอดในองค์กร
5. เพื่อการรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

โดยข้อที่ 1 และ 2 นั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์ของการทำ TQM

### ประโยชน์ของการทำ TQM

1. การก่อให้เกิดความพึงพอใจในคุณภาพของการบริการและตัวสินค้า เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อตัวบริษัท

2. สร้างความแตกต่างที่ได้เปรียบในทางการแข่งขัน

3. เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและช่วยลดต้นทุนในการผลิตหรือขั้นตอนการทำงาน

4. เพิ่มการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและความคล่องตัวในการทำงาน  
จองแต่ละแผนกในองค์กร

5. ช่วยในการกำหนดและควบคุมงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งทำให้สามารถ  
เห็นจุดปัญหาและแก้ไขได้

### Re-Engineering

ทฤษฎีนี้กล่าวโดย Michael Hammer ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ถูกพูดถึงอย่างแพร่หลาย โดยเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการใช้ระบบการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม หรือที่เรียกกันว่า “Business Process” ซึ่ง Hammer นั้นพบว่าการบริหารจัดการแบบ TQM นั้นสร้างปัญหาอย่างมากให้แก่การจัดการภายในองค์กร โดยเขาให้แนวคิดไว้ในแต่ละแผนกนั้นควรมีโครงสร้างการปกครองของตัวเอง มิเชล แฮมเมอร์ (John Peter. 1999 : 9-10; อ้างอิงจาก Michael Hammer. 1996)

### ห่วงโซ่อุปทาน (The Supply Chain)

การจะตีความความหมายของ TSQM นั้น ควรมองไปยังองค์กรนั้นๆ ไม่ว่าจะแบบทั้งการมองย้อนไปจนถึงอดีตหรือการมองไปข้างหน้าว่าองค์กรและมองผ่าน Supply Chain ซึ่งเมื่อมองผ่านภาพรวมคุณภาพของห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นการให้บริการที่มากกว่าการเน้นไปที่สิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือเป็นการให้บริการที่เป็นมากกว่าความน่าเชื่อถือ การกำจัดของเสียและประสิทธิภาพ โดยห่วงโซ่อุปทานนั้นสามารถแยกความหมายได้ดังต่อไปนี้ (John Peter 1999 : 10-11)

1) ห่วงโซ่อุปทานนั้นอาจหมายถึงการต่อยอดจาก TQM ซึ่งคงแนวคิดในการทำให้บริษัทนั้นเติบโตขึ้นโดยการเชื่อมต่อระหว่างลูกค้าและอุปทานของเรา และการมองหาคุณภาพที่เชื่อถือได้ในห่วงโซ่ทั้งหมด

2) คุณภาพที่ถูกสร้างขึ้นนั้นไม่ใช่คุณภาพที่มาจากกระบวนการขนส่งสินค้าหรือบริการ แต่เป็นชื่อของบริษัทที่เมื่อสินค้าหรือบริการถูกส่งไปนั้นถ้าหากมีข้อผิดพลาดทางบริษัทเองจะเป็นผู้ที่เสียชื่อเสียงไม่ใช่ตัวสินค้าหรือบริการ

3) ลูกค้านั้นจะไม่สนใจว่าข้อผิดพลาดนั้นจะเกิดจากเป็นแค่จากบุคคลหรือไม่ แต่ลูกค้าจะมองถึงภาพรวมและชื่อของบริษัท

4) บางครั้งการสร้างกลยุทธ์แบบ Partnership หรือ Co-Operation ระหว่าง 2 หรือมากกว่าในห่วงโซ่อุปทาน

### ทฤษฎีศึกษา Service Quality : Concept and Models

ในประเทศอุตสาหกรรมนั้น ในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมาการบริการนั้นกลายมาเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ในปี 1989 ประเทศสหรัฐอเมริกา มี GDP ด้านการให้บริการอยู่ที่ 69% ของ GDP ด้านสินค้า; 62% ของ GDP ใน United Kingdom; 60% ของ GDP ใน เยอรมัน; 56% ของ GDP ในญี่ปุ่น ตัวเลขพวกนั้นนั้นไม่ได้นับรวมจากการบริการที่ได้รับจากบริษัทผู้ผลิตสินค้า (Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. 1994 : 43-44)

การให้บริการนั้นครอบคลุมไปถึงความหลากหลายและความยืดหยุ่นในหลายๆ องค์การ ซึ่งโดยรวมมีดังต่อไปนี้

- 1) ประเทศและรัฐบาลในพื้นที่ เช่น การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัยทางสังคม ตำรวจ ทหาร กฎหมาย ขนส่ง ข้อมูล และ เครดิต
- 2) หน่วยงานให้บริการที่ไม่หวังผลกำไร เช่น โบสถ์ และองค์กร Charity ต่างๆ
- 3) หน่วยงานให้บริการแบบหวังผลกำไร เช่น โรงแรม สายการบิน วิศวกรรม ร้านอาหาร ธนาคาร บริษัทประกันภัย เป็นต้น

จากหัวข้อรายการข้างบนนั้นแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของธรรมชาติของการให้บริการในแต่ละแบบ

ในช่วงที่ผ่านมานั้น Survey เกี่ยวกับ คุณภาพ, ความพึงพอใจของลูกค้า, และการระบุมูลค่าของสินค้าไปสู่ลูกค้านั้นถูกกำหนดโดยบริษัทที่มีส่วนร่วม โดยส่วนมากจะตอบว่าสำคัญหรือสำคัญมาก ซึ่งคำตอบนั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า โดยหลายๆ องค์การ อย่างไรก็ตามมีการค้นพบว่าคุณภาพของสินค้าและบริการกับความสามารถทางการเงินของบริษัทนั้นมีส่วนสัมพันธ์กัน บริษัทที่มีคุณภาพสินค้าและบริการสูงนั้นส่วนมากจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงและผลตอบแทนจากการลงทุนสูง โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลในระยะยาว ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อบริษัทนั้นคือ สินค้าและบริการที่ถูกกำหนดโดยองค์กรหรือคู่แข่งของพวกเขา

คุณภาพของการให้บริการนั้นต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญของการแข่งขัน ซึ่งคุณภาพของการให้บริการนั้นสามารถช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน คุณภาพการให้บริการที่สูงนั้นไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรที่ให้บริการเท่านั้นแต่ยังรวมถึงความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งในบางอุตสาหกรรมนั้นคุณภาพของงานบริการนั้น

สำคัญว่าคุณภาพของสินค้าเสียอีก ซึ่งนั่นหมายถึงการเพิ่มคุณภาพของการบริการนั้นเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรไม่ใช่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

คุณภาพของการบริการนั้นมีผลกับการตัดสินใจใช้บริการอีกครั้งของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเดิมหรือลูกค้าใหม่ ซึ่งจากการวิจัยทางการตลาดพบว่าหากลูกค้ารู้สึกไม่พึงพอใจกับการให้บริการก็จะเผยแพร่ประสบการณ์ของพวกเขาให้คนอื่น ๆ ฟังมากกว่า 3 คนขึ้นไป ซึ่งนั่นตอบทฤษฎีที่ว่าทำไมการบริการที่แย่นั้นถึงมีผลกับกลุ่มลูกค้าที่สำคัญเป็นอย่างมาก (Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. 1994 : 44)

#### คุณภาพ - ความแตกต่างระหว่างการผลิตและการให้บริการ

เป็นที่ถกเถียงกันอย่างมากในด้านความแตกต่างระหว่างการให้บริการและการผลิต โดยความแตกต่างเหล่านี้มีผลกับคุณภาพของการบริหารจัดการ โดยแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

##### 1) การผลิตและการบริโภคที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

ในอุตสาหกรรมบริการนั้นโดยทั่วไปแล้วนักการตลาดนั้นจะสร้างหรือให้บริการในเวลาเดียวกันไม่ว่าจะแบบเต็มตัวหรือบางส่วนในด้านของการบริโภคเมื่อการให้บริการนั้นๆ เกิดขึ้น

##### 2) การบริการคือสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่า

การบริการโดยมากเป็นอะไรที่สัมผัสไม่ได้ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจะอธิบายให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงการมีอยู่ถึงตัวตนของการบริการ โดยทั่วไปแล้วลูกค้าสามารถที่จะรับรู้ได้จาก การบอกต่อ ชื่อเสียง การเข้าถึง การสื่อสาร และสิ่งที่จับต้องได้ เป็นต้น

##### 3) การบริการนั้นไม่สามารถคงอยู่ตลอดไป

การบริการนั้นไม่เหมือนกับสินค้าที่มีวันหมดอายุหรือสามารถเก็บไว้ใช้ในวันถัดไปได้

##### 4) ความแตกต่างของการให้บริการ

มันค่อนข้างยากที่จะสร้างการบริการแบบเดิมอีกครั้งแต่สิ่งที่สามารถส่งผลถึงความแตกต่างของการให้บริการนั้นก็หลากหลายปัจจัยเช่น รูปแบบการให้บริการระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ (Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. 1994 : 44-45)

#### อุปสรรคของการเพิ่มคุณภาพของการบริการ

อุปสรรคของการให้บริการนั้นสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

##### 1) การมองไม่เห็นถึงปัญหาของการบริการ

ปัญหาของคุณภาพของการบริการนั้น จากการสำรวจโดย The Technical Assistance Research Project (TARP) นั้น พบว่า โดยทั่วไปแล้วจะมีลูกค้าถึง 25% ที่รู้สึกไม่พอใจกับการให้บริการ แต่จะมีเพียง 4% เท่านั้นที่จะแจ้งให้กับทางบริษัททราบ ซึ่งนั่นส่งผลให้บริษัทไม่สามารถมองเห็นถึงปัญหาได้

## 2) ความยากในการกำหนดความรับผิดชอบ

ผู้บริโภครโดยทั่วไปนั้นจะรับรู้ถึงการบริการจากประสบการณ์ในแต่ละช่วงของการให้บริการ ซึ่งโดยรวมแล้วเป็นการยากที่จะหาสาเหตุว่าเกิดปัญหาจากการบริการส่วนไหน

## 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาคุณภาพการบริการ

ปัญหาของคุณภาพการบริการนั้นต้องใช้เวลาอย่างมากในการแก้ไขปัญหาเพราะว่าปัญหานั้นส่วนมากนั้นเกิดขึ้นจากมนุษย์ไม่ใช่ที่ตัวระบบ

## 4) ความไม่แน่นอน

การควบคุมการให้บริการและคุณภาพนั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อนโดยขึ้นอยู่กับบุคคลและการความไม่แน่นอนของธรรมชาติของมนุษย์

## การบรรลุถึงความต้องการของคุณภาพของการให้บริการ

### 1) เน้นไปที่ตลาดและลูกค้า

คุณภาพของการให้บริการ ปัญหานั้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นในองค์กรซึ่งปัญหาคือการที่ไม่เน้นความสนใจไปที่การหาและให้ความต้องการแก่ผู้บริโภค

### 2) การเพิ่มขีดความสามารถให้แก่พนักงาน

คุณภาพของการให้บริการนั้นสามารถถูกยกระดับได้ด้วยการให้อิสระในการตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของลูกค้า

### 3) การฝึกพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

สำหรับพนักงานที่ไม่ได้รับการฝึกฝนนั้นอาจจะยากในการทำงานให้ได้มีประสิทธิภาพซึ่งสำคัญมากที่จะให้พนักงานนั้นมีการฝึกฝนทักษะการให้บริการที่ดี และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

### 4) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

การบริการนั้นต้องการวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านของคุณภาพ ถ้าหากไม่มีวิสัยทัศน์ในการให้บริการที่ชัดเจน พนักงานจะสร้างมาตรฐานการบริการที่ตัวเองคิดว่าดีแล้วและอาจจะเกิดปัญหาในภายหลังได้ (Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. 1994 : 46-47)

## กรอบแนวคิดของโครงสร้างคุณภาพการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่เน้นเรื่องของการให้บริการสามารถใช้รูปแบบพื้นฐานของการจัดการคุณภาพการให้บริการได้ดังต่อไปนี้

### (1) Passive หรือ Reactive

### (2) Strategic และ Proactive

The diagram illustrates the Five Gaps Model of Service Quality, divided into two main sections: Consumer (top) and Marketer (bottom), separated by a dashed horizontal line.

**Consumer Section:**

- Word of mouth communication** (box) has a solid arrow pointing to **Expected service** and a dashed arrow pointing to **Perceived service**.
- Personal needs** (box) has a solid arrow pointing to **Expected service**.
- Past experience** (box) has a solid arrow pointing to **Expected service** and another solid arrow pointing to **Perceived service**.
- Expected service** (box) and **Perceived service** (box) are connected by a vertical double-headed arrow labeled **Gap 5**.

**Marketer Section:**

- Management perception of consumer expectations** (box) has a solid arrow pointing to **Translation of perceptions into service quality specifications** and a dashed arrow pointing to **Word of mouth communication** (labeled **Gap 1**).
- Translation of perceptions into service quality specifications** (box) has a solid arrow pointing to **Service delivery** and a solid arrow pointing to **External communications to consumers**.
- Service delivery (including pre- and post-contacts)** (box) and **External communications to consumers** (box) are connected by a horizontal double-headed arrow labeled **Gap 4**.
- Service delivery** (box) and **Translation of perceptions into service quality specifications** (box) are connected by a vertical double-headed arrow labeled **Gap 3**.
- Translation of perceptions into service quality specifications** (box) and **Management perception of consumer expectations** (box) are connected by a vertical double-headed arrow labeled **Gap 2**.

**Connections between Consumer and Marketer:**

- A solid arrow points from **Expected service** (Consumer) to **External communications to consumers** (Marketer).
- A solid arrow points from **Perceived service** (Consumer) to **External communications to consumers** (Marketer).

ที่มา : Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. (1994). **Service Quality : Concept and Models.** Online.

จากรูปข้างบนแสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกิจกรรมและข้อพิสูจน์และความเชื่อมต่อกันระหว่างกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรที่ให้บริการ (Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. 1994 : 56-57)

โดยแบ่งออกเป็นนัยยะสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1) ความคาดหวังของผู้บริโภค (Gap 1) - โดยทั่วไปแล้วบริษัทอาจจะมีความรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคคลาดเคลื่อนไปได้ ซึ่งนั่นเกิดจากสาเหตุของขาดการมุ่งเน้นทางด้านการตลาดและลูกค้าที่เหมาะสม

2) การระบุถึงคุณภาพของการบริการ (Gap 2) - โดยทั่วไปอาจจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะระบุถึงความต้องการของลูกค้าลงไปในบริการ เช่นสายการบินนั้นลูกค้าอาจจะต้องการมีอาหารระหว่างเที่ยวบินที่ดีกว่านี้ บริษัทอาจจะเปลี่ยนแปลงมีอาหารในแต่ละวัน

3) การบริการ (Gap 3) - แนวทางการให้บริการนั้นไม่ได้การันตีว่าจะทำให้มีคุณภาพการบริการที่สูงและการให้บริการ

4) ช่องว่างระหว่างการสื่อสารในภายนอก (Gap 4) - ความคาดหวังของผู้บริโภคอีกอย่างนั้นคือการสื่อสารภายนอกขององค์กร ความต้องการของผู้บริโภคที่เห็นได้ชัดคือความต้องการให้บริษัทหรือองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ

5) การบริการที่คาดหวังไว้ (Gap 5) - การรับรู้ถึงคุณภาพของการบริการขึ้นอยู่กับขนาดของการบริการที่ถูกคาดหวังและการรับรู้ถึงการบริการ

จากรูปข้างบนหากใช้งานอย่างเหมาะสมจะทำให้บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ นั้นประสบความสำเร็จได้

### หลักการ 5 มิติการให้บริการ

หลักการ 5 มิติแห่งการให้บริการคือ สิ่งที่ผู้ให้บริการควรคำนึงถึงในด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ซึ่งในแต่ละด้านนั้นเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่จะทำให้ลูกค้านั้นจงรักภักดีกับการให้บริการกับบริษัท (Chris Arlen. 2008)

โดยมิติการให้บริการทั้ง 5 นั้น มีดังต่อไปนี้

1. ความจับต้องได้ (Tangible) - สิ่งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น สถานที่ให้บริการ อุปกรณ์การทำงาน และบุคลากร

2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) - การให้บริการที่มีคุณภาพและสามารถทำให้ลูกค้าไว้วางใจได้

3. การตอบสนอง (Responsiveness) - การตอบสนองต่อการให้บริการลูกค้า และความเร็วในการเข้าให้ความช่วยเหลือและบริการต่อลูกค้า

4. การรับประกัน (Assurance) - ความชำนาญในด้านการให้บริการที่สามารถถ่ายทอดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

5. ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า (Empathy) - การให้ความสนใจลูกค้าจากทางบริษัท

อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทั้ง 5 มิตินี้จะมีความสำคัญเท่ากัน ทั้งนี้เนื่องจากการให้บริการของแต่ละบริษัทนั้นแตกต่างกัน จึงทำให้หาบริษัทจำเป็นจะต้องหาให้ได้ว่าสิ่งไหนที่สำคัญที่สุดสำหรับแต่ละบริษัท โดยความสำคัญต่างๆ ในแต่ละมิตินี้มีความหมายต่อให้ผู้บริการดังต่อไปนี้ (Chris Arlen. 2008)

1. ลงมือทำเสียที “Just Do It” - Reliability

สิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้นคือความน่าเชื่อถือจากบริษัทซึ่งเป็นสิ่งที่ทางผู้ให้บริการควรให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามนั้นสำหรับบริษัทนั้นความน่าเชื่อถืออันนี้สำคัญยิ่งกว่าการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยดูใหม่ และชุดยูนิฟอร์มที่สวยงามของทางบริษัท

2. จงทำมันเดี๋ยวนี้ “Do It Now” - Responsiveness

สิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้นเป็นการตอบสนองที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากทางบริษัทซึ่งไม่ใช่เฉพาะลูกค้าบางคนแต่บริษัทควรกระทำกับลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่แก่ลูกค้า

3. รู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ “Know What You Are Doing” - Assurance

ผู้ให้บริการนั้นควรมีความเป็นมืออาชีพและมีความชำนาญในสิ่งที่ตัวเองให้บริการอยู่ การสื่อสารและการทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความสามารถและความชำนาญในการให้บริการนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากและเป็นการช่วยการันตีลูกค้าที่ใช้บริการกับทางอยู่

4. ให้ความสนใจลูกค้ามากพอๆ กับการให้บริการ “Care About Customers As Much As Service” - Empathy

การให้บริการอย่างสุดความสามารถนั้นเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามทางบริษัทควรให้ความสนใจถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการระหว่างการให้บริการด้วยเช่นเดียวกัน ไม่ใช่การทำงานบริการให้เสร็จไปเพียงอย่างเดียว

5. ดูดี “Look Sharp” - Tangibles

ภาพรวมองค์กรนั้นควรจะดูดีทุกอย่าง เช่น สถานที่การให้บริการที่สะอาดและดูมีระเบียบ ทันสมัย เครื่องไม้เครื่องมือมีความทันสมัยและมีการจัดเก็บเรียบร้อย ชุดทำงานที่ดูดี

### ข้อมูลธุรกิจข้อมูลและตัวถังรถยนต์ของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ได้เริ่มดำเนินกิจการตั้งแต่วันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2558 โดยบริษัทตั้งอยู่ที่ 449/1 ถนนสุขุมวิท ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยมีผู้ถือหุ้นบริษัท 3 คน ได้แก่ (1) นายกรณัฐ แสงวัฒน์ (2) นางวิไลวรรณ แสงวัฒน์ (3) นายณัฐจุฑา แสงวัฒน์ โดยเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านงานซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ และขายกรมธรรม์ภาคบังคับและสมัครใจ ของบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยมีจุดเด่นในด้านความเร็วของ

การบริการ และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งปัจจุบันในจังหวัดชลบุรีมีผู้ซ่อมสีและตัวถังรถยนต์เป็นจำนวนมากแต่ก็ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานซ่อมในปัจจุบัน ซึ่งจังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดที่มีผู้ใช้รถเป็นจำนวนมากและเกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งทั้งรุนแรงและไม่รุนแรง ซึ่งในจังหวัดชลบุรีโดยเฉพาะในส่วนบางแสนนั้นมีผู้ใหญ่มาก รอบข้างอยู่ถึง 4 อู่ที่เป็นอู่กลางประกันภัย ซึ่งเป็นอู่ที่เปิดให้บริการมายาวนานกว่า 20 ปี และเป็นคู่แข่งสำคัญในเขตบางแสนนี้

ทางบริษัทมีจุดมุ่งหมายในการให้บริการลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด เนื่องจากเป็นงานซ่อมซึ่งสภาพรถยนต์นั้นไม่มีทางที่จะเหมือนเดิมได้โดยการทำงานของมนุษย์อย่างเดียว บริษัทจึงได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการนำระบบรูปแบบการบริหารงานมาใช้ โดยมีกลยุทธ์การทำงานดังต่อไปนี้

### 1. กลยุทธ์ในการจำแนกลูกค้าและกำหนดความสำคัญ

ทางบริษัทมีการใช้ระบบลูกค้า VIP คือคนที่ซื้อประกันวินาศภัยกับทางบริษัท ไม่ว่าจะเป็นงาน Motor หรืองาน Non-Motor ซึ่งลูกค้าลักษณะนี้จะได้รับการซ่อมเร็ว เช่น ซ่อมเสร็จภายใน 1 วัน สำหรับแผลเล็ก และสามารถเข้ามารับการบริการฟรีหากมีความเสียหายเล็กน้อย เช่น มีรอยขอบประตู ซึ่งบริษัทมีจุดประสงค์ในการที่จะขยายฐานลูกค้าและลดช่องว่างในการเปลี่ยนไปใช้บริการของเจ้าอื่น กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน

การทำงานของบริษัท กรณีรัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ในปัจจุบันนั้นเป็นการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ โดยใช้ระบบ EMCS ซึ่งเป็นระบบจัดการบริหารภายในโดยการลงรายละเอียดข้อมูลผ่านเว็บไซต์ โดยมีขั้นตอนการทำงานดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างเรื่อง (Quotation)
- 2) การคำนวณระยะเวลางานซ่อมและวันที่ลูกค้าสามารถนำรถเข้าซ่อม
- 3) การใส่ข้อมูลลงในเรื่อง
- 4) ส่งเรื่องให้บริษัทประกันที่ให้บริการของ EMCS เพื่อย่อยต่อการติดต่อสื่อสารกัน
- 5) ถ่ายรูปและลงรูปในระบบทุกขั้นตอน
- 6) การตรวจเช็คสภาพรถยนต์ก่อนส่งมอบรถยนต์
- 7) การติดตามค่าสินไหมหลังซ่อมเสร็จ
- 8) ติดตามลูกค้าเพื่อสอบถามถึงความพึงพอใจหลังรับรถ

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญา วัฒนรังสรรค์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ โดยศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ ศึกษาถึงอุปสรรคและปัญหา โดยการใช้แบบสอบถามกับพนักงานจำนวน 218 คน และผู้บริหาร 3 คน โดยจากการศึกษาพบว่าการทำงานของพนักงานในโรงแรมนั้นอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามมียัง

มีข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ (1) การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงาน เพื่อความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาและการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาในเรื่องความผิดพลาดของการทำงานอย่างเป็นระบบ (2) การตั้งเป้าหมายขององค์กรและการถ่ายทอดไปยังพนักงานอย่างเหมาะสม (3) ทักษะการสื่อสารระหว่างประเทศ (4) การรับพนักงานและนักศึกษาฝึกงานใหม่ โดยมีการอบรมในเรื่องของการสื่อสารและเรื่องของการบริการเป็นหลัก อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องภาษาควบคู่ไปกับการฝึกอบรมการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภายในบริษัทนั้นมีหัวข้อปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ด้านการให้บริการ - เพื่อลดขั้นตอนการทำงานและลดปัญหาในการทำงานของแต่ละแผนก ทางบริษัทควรให้อำนาจในแต่ละแผนกได้มี การตัดสินใจในบางส่วนของงานและมีการระดมความคิดของพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานและมีการแต่งตั้งหัวหน้างานเพื่อกำกับดูแล (2) การตั้งเป้าหมายและการทำให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละแผนก - แต่ละแผนกควรมีเป้าหมายในการทำงานและกำหนดแนวทางที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้โดยมีหัวหน้าคอยกำกับดูแลงานอย่างเหมาะสม ซึ่งการตั้งเป้าหมายในการทำงานของแต่ละแผนกนั้นจะทำให้บริษัทมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนรวม (3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน - ควรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานของส่วนบุคคลในแต่ละแผนกทั้งนี้การทำงานแบบเดิม ซ้ำๆอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานได้ ซึ่งทำให้พนักงานนั้นหมดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งการอบรมพัฒนาความสามารถในการทำงานนั้นยังทำให้พนักงานทำงานในตำแหน่งอื่นๆ ได้ และอาจค้นพบสิ่งที่ตัวเองมีความสามารถและความถนัดในหน้าที่อื่นๆ ได้ ทำให้มองเห็นความก้าวหน้าในการทำงาน (4) การให้ค่าตอบแทน - การทำงานล่วงเวลาควรมีค่าตอบแทน โดยต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่ทำงาน ตำแหน่ง และความเหมาะสมของงานที่ทำ (5) อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ - ในสถานที่ทำงานที่ทันสมัยนั้น เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆที่ช่วยในเรื่องของการทำงาน จองพนักงานนั้นควรมีการสำรวจว่ามีเสียหายหรือชำรุดหรือไม่ (6) กำหนดให้หัวหน้าแผนกติดตามการทำงานของลูกน้องเป็นระยะ - การติดตามการทำงานของหัวหน้าแผนกนั้นทำให้ลดการผิดพลาดในขั้นตอนการทำงานที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยหากมีหัวหน้าคอยติดตามงานนั้นจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้และทำให้การทำงานไม่ช้าลงกว่าที่คาดการณ์ไว้

อุไร ดวงระหว้า (2554) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการให้บริการ ศูนย์บริการ One Stop Service กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนักศึกษา 400 คน โดยใช้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ที่ประกอบด้วย ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีสถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย Independent Sample T-test, One-way ANOVA, ทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LDS โดยผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างระหว่าง เพศ อายุ ระดับชั้นปี คณะ/สาขาที่เรียนมีผลต่อคุณภาพของการให้บริการที่แตกต่างกัน โดยมีปัจจัยในด้านการให้บริการสำคัญได้แก่ (1) ปัจจัย

ด้านรูปแบบการให้บริการ - ต้องมีความทันสมัยในด้านของเทคโนโลยี เพื่อความปลอดภัยและความเชื่อมั่นในคุณภาพของผู้ให้บริการ โดยเน้นการบริการที่นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (2) ปัจจัยด้านบุคลากรหรือผู้ให้บริการ - พบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้นเกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรนั้นให้ความสนใจในการเข้าช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการ (3) ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารของการให้บริการ - การให้ข้อมูลบริการนั้นต้องเรียบง่าย เข้าใจง่าย เข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว (Website) โดยต้องสามารถสื่อสารกับผู้ให้บริการได้ (4) ปัจจัยด้านระยะเวลาการให้บริการ - หากขั้นตอนหรือกระบวนการให้บริการนั้นทำให้เกิดความล่าช้า จึงต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับเพื่อจะได้นำความชำนาญในงานด้านนั้นๆ มาใช้ในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น (5) ปัจจัยด้านประเภทของการให้บริการ - การแยกประเภทของบริการนั้น ทำให้การทำงานบริการแบบ One-Stop-Service นั้น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กำพล แก้วสมนึก (2552) วิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพการบริการ ของบริษัท พรیشัน ทูลเซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการของบริษัท โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าของบริษัท พรیشัน ทูลเซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 161 ราย ที่มีโรงงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยมีความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และประมวนผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยผลวิจัยนั้นออกมาว่า มีความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูงมาก แต่โดยเฉพาะปัจจัยด้านทรัพยากรการให้บริการ ด้านความน่าเชื่อถือในการให้บริการ ด้านความพร้อมในการให้บริการ และด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสั่งซื้อของลูกค้า โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) ด้านทรัพยากรในการให้บริการ - มีความหลากหลายของสินค้าและส่งข้อมูลสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคให้เกิดความเข้าใจง่ายและเป็นที่ยึดติด (2) ด้านความน่าเชื่อถือในการให้บริการ - จัดการทำงานให้แม่นยำและรวดเร็ว เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการ ซึ่งส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและการกลับมาใช้บริการอีกครั้ง (3) ด้านความพร้อมในการให้บริการ - มีความกระตือรือร้นในการให้บริการลูกค้าและเข้าช่วยเหลือลูกค้าอย่างรวดเร็วและเต็มที่ ซึ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความพร้อมในการให้บริการของบริษัท (4) ด้านความเชื่อมั่นในการให้บริการ - ชื่อเสียงนั้นเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งต่อความเชื่อมั่นที่ลูกค้านั้นมีต่อบริษัท (5) ด้านความดูแลเอาใจใส่ลูกค้า - การเต็มใจช่วยเหลือและแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่อย่างจริงจึงต่อลูกค้านั้นสร้างชื่อเสียงให้บริษัทเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเกิดข้อผิดพลาดและทางบริษัทเข้าแก้ไขส่งผลให้เกิดชื่อเสียงที่ดีต่อบริษัทตามมา

สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ; และธนชาติ ประทุมสวัสดิ์ (2561) วิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการบริการของศูนย์ซ่อมตัวถังและพ่นสีรถยนต์มาตรฐานในจังหวัดนนทบุรีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการและปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของการให้บริการ

(2) ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการของศูนย์บริการ (3) ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของศูนย์บริการ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 ราย โดยใช้แบบสอบถาม โดยมีการใช้สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, T-test และ Regression Analysis โดยมีผลงานวิจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดทั้ง 7 ด้าน (7Ps) นั้นมีผลต่อคุณภาพการให้บริการเป็นอย่างมาก ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ด้านผลิตภัณฑ์หรืองานบริการนั้นเน้นไปที่การให้บริการลูกค้าให้มากขึ้นและให้รายละเอียดแก่ลูกค้าให้มากขึ้นเกี่ยวกับงานซ่อม (2) ด้านราคานั้นควรมีความสมเหตุสมผลกับบริการที่ให้แก่ลูกค้า (3) ด้านช่องทางจำหน่ายหรือช่องทางการให้บริการควรมีการเปิดวันหยุดสำหรับลูกค้าที่สามารถมาได้เฉพาะในวันหยุดเท่านั้น (4) การส่งเสริมด้านการตลาดนั้นควรให้ความสำคัญกับเทคนิคและเทคโนโลยีในการซ่อมใหม่ๆ (5) ด้านบุคลากรนั้นควรสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ให้เพียงพอต่อจำนวนงานบริการของอยู่ (6) ด้านกระบวนการให้บริการนั้นควรจัดการแบ่งสัดส่วนในการทำงานให้ชัดเจน (7) ลักษณะทางกายภาพนั้นควรมีบรรยากาศในการทำงานและในการรับรองลูกค้าให้สบายตาและให้ความรู้สึกสะดวกสบาย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการศึกษาหัวข้อเรื่อง “การพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของบริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด” ผู้ศึกษาได้วางแนวทางในการดำเนินการศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และรายละเอียดในการเก็บข้อมูลต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นตอนการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษาในด้านเนื้อหาซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งจะเก็บข้อมูลในแต่ละแผนก เช่น รักรถ การเงิน จัดซื้อ และจัดซ่อม (ช่าง) โดยจะใช้กลยุทธ์ทางด้านการบริหารจัดการซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการของตัวบริษัทเอง เช่น Total Service Quality Management (TSQM), Total Quality Management และการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้า (The Root of Quality) มาเป็นตัวชี้วัดในด้านของความพึงพอใจและความเข้าใจในการให้บริการ

2. ขอบเขตการศึกษาในด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการกำหนดขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างโดยเพื่อความแม่นยำของข้อมูลจึงมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

2.1 พนักงานของบริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด โดยจะเป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับแต่ละแผนกเพื่อศึกษาแนวทางการทำงาน ในปัจจุบันและรูปแบบการทำงานในอดีต โดยสาเหตุที่เลือกนั้นเนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานในระบบรูปแบบการทำงานจริงและมีประสบการณ์จริงที่เคยสัมผัสถึงข้อดีและข้อเสียของการดำเนินงานในทั้งสองแบบ จำนวน 10 คน

2.1 ลูกค้าที่ใช้บริการ และลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการ โดยสาเหตุที่เลือกลูกค้าทั้งสองแบบนี้ ซึ่งได้แก่

ลูกค้าใหม่นั้นจะได้รับการบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและรวดเร็ว ซึ่งสามารถให้ข้อมูลในด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในส่วนต่างๆ ของการบริการได้ จำนวน 5 คน

ลูกค้าเก่านั้นจะได้รับการบริการในรูปแบบที่บริษัทเคยให้ ซึ่งจะสอบถามถึงประสบการณ์ที่เคยใช้บริการและความพึงพอใจในแต่ละด้าน อย่างไรก็ตามลูกค้าเก่านี้รวมถึงผู้ที่กลับมาใช้บริการใหม่ด้วย ซึ่งทางบริษัทได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการซึ่งเป็นบริการที่ทันสมัยมากขึ้นจำนวน 5 คน

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

3.1 ระยะเวลาในการดำเนินงาน คือ ช่วง สิงหาคม พ.ศ. 2561 - พฤษภาคม พ.ศ. 2562

3.2 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยเพื่อทำการวิเคราะห์ การนำข้อมูล ที่ได้จากแต่ละแผนกภายในองค์กรมาวิเคราะห์ และการนำข้อมูลที่เก็บได้จากลูกค้ามาวิเคราะห์ โดยจะใช้ข้อมูลจากการเก็บแบบสัมภาษณ์ จากเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2561 - มีนาคม พ.ศ. 2562 มาวิเคราะห์ และสรุปผลในเดือน เมษายน พ.ศ. 2562 - พฤษภาคม พ.ศ. 2562 เพื่อสรุปผลและจัดสร้างแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และรวมรูปแบบสารสนเทศ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ทำวิจัยได้ดำเนินการเก็บศึกษารวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแหล่งที่มาของข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังต่อไปนี้ (1) กลุ่มพนักงานภายในบริษัท กรณีรัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 4 แผนก โดยมี การจัดการ การจัดซื้อ การจัดซ่อม(ช่าง) และ การเงิน (2) กลุ่มลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าเก่าและกลุ่มลูกค้าใหม่

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณภาพของการให้บริการ

#### **ขั้นตอนการดำเนินงาน**

ผู้ทำวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ ศึกษาทฤษฎี หลักการ/แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลบริษัทโดยศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้ (1) ทฤษฎีคุณภาพการให้บริการ (TSQM) (2) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาพรวมของคุณภาพของการบริหารจัดการ (TQM) (3) ทฤษฎีศึกษา Service Quality : Concept and Models (4) การเพิ่มคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมรถยนต์ (5) หลักการ 5 มิติการให้บริการ (6) ข้อมูลธุรกิจ (7) เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สร้างแบบสัมภาษณ์ที่มีความสัมพันธ์ครอบคลุมเนื้อหาและขอบเขตของงานวิจัย เพื่อเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการเก็บข้อมูลนั้นเป็นการสัมภาษณ์กับผู้ที่ปฏิบัติงานจริง และผู้ที่มีประสบการณ์ในการเข้ารับบริการจากทางบริษัท โดยแบบสอบถามนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับสัมภาษณ์ลูกค้าเก่า-ใหม่ ที่ใช้บริการที่บริษัท

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์พนักงานในบริษัท โดยแยกออกเป็น 4 แผนก โดยมี แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ แผนกจัดซ่อม(ช่าง) และแผนกบริหาร

## 2. จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ที่ทำการวิจัย

สรุปผลสัมภาษณ์ลงในรูปแบบของตารางสัมภาษณ์ โดยเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากแบบสอบถามมาลงสรุปในตารางสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการทำงานแบบเก่า และการทำงานแบบใหม่ อีกทั้งยังส่งผลให้เห็นถึงกระบวนการการแก้ปัญหาของแผนกงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงองค์กร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ทำงานวิจัยจึงมีการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยโดย การสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์ของทั้งบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร (ลูกค้า) เพื่อเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างของการทำงานในรูปแบบเก่าและการทำงานในรูปแบบใหม่ว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไร ทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการใช้ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานและการให้บริการนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 4

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ในจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานแบบเดิมในแต่ละแผนก

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาหรือสาเหตุของกระบวนการให้บริการธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของบริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนากระบวนการให้บริการของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานแบบเดิมในแต่ละแผนก

การทำงานแบบเดิมนั้นจะแยกออกเป็น 4 แผนก ในองค์กร โดยมีดังต่อไปนี้

##### 1. แผนกรับรถ

ต้อนรับลูกค้า สอบถามปัญหา ตรวจสอบปัญหาเบื้องต้น ตรวจสอบเอกสารสำคัญต่างๆ ลงข้อมูลในแบบฟอร์มที่จัดไว้ให้ และดำเนินการคุมราคากับบริษัทประกัน (คุมมือ) และนัดรับเอกสารราคาซ่อมจากทางบริษัทประกันภัย (โดยปกติจะใช้เวลา 3 วันทำการ) หลังจากส่งเรื่อง

##### 2. แผนกจัดซื้อ

ทำการจัดหาอะไหล่คุณภาพตามที่บริษัทประกันกำหนดไว้ให้ และทำการส่งซื้อสินค้าต่างๆ ตามความจำเป็น อีกทั้งยังต้องตรวจสอบสินค้าที่มาถึงบริษัทว่าถูกต้องหรือไม่

##### 3. แผนกการเงิน

ทำหน้าที่ในการติดตามหนี้และประสานงานต่างๆ กับบริษัทประกันในเรื่องของดีลการจ่ายเงินในแต่ละรอบของเดือน อนุมัติราคาซ่อมที่ทางบริษัทประกันให้มา และดูแลค่าใช้จ่ายต่างๆ ของบริษัท

##### 4. แผนกช่าง

จัดซ่อมรถตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ และรายงานปัญหาต่างๆ ระหว่างการซ่อม เช่นอะไหล่ผิดรุ่น หรือปัญหาด้านเครื่องมือ และปัญหาอื่นๆ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาหรือสาเหตุของกระบวนการให้บริการธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ของบริษัท กรณีรถ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

จากสภาพการทำงานในแบบเดิมนั้นทำให้พบปัญหาหลายอย่างในแต่ละแผนกซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าต่อกระบวนการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในการบริหารจัดการภายในซึ่งปัญหาต่างๆ โดยจะสัมภาษณ์พนักงานที่เคยทำงานในรูปแบบเก่า 5 คน โดยแยกออกเป็น 4 แผนก พนักงานที่มีประสบการณ์กับการทำงานในรูปแบบใหม่ 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 4 แผนก ตามจำนวนพนักงานในบริษัท และลูกค้าที่เคยใช้บริการในรูปแบบเก่า 3 คน และลูกค้าที่ใช้บริการในรูปแบบใหม่ 7 คน

1. การสัมภาษณ์พนักงานที่เคยทำงานรูปแบบเดิม

แผนกบริการ

ตารางที่ 2 ปัญหาแผนกบริการ

| พนักงาน        | ปัญหาที่พบ                                                    |
|----------------|---------------------------------------------------------------|
| คนรับรถคนที่ 1 | 1. ตำแหน่งที่นั่งนั้นไม่สามารถมองเห็นรถที่เข้ามาที่อุ้ได้     |
|                | 2. บุคลากรในแผนกนั้นมีเพียงคนเดียว                            |
|                | 3. ขาดความชัดเจนของหน้าที่ในตำแหน่ง                           |
|                | 4. ลูกค้าเข้ามาพร้อมกันทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ |

แผนกการเงิน

ตารางที่ 3 ปัญหาแผนกการเงิน

| พนักงาน        | ปัญหาที่พบ                                                               |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| การเงินคนที่ 1 | 1. บริษัทขาดสภาพคล่องและเงินสำรองที่สามารถใช้จ่ายฉุกเฉินได้              |
|                | 2. ไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่แน่นอนของฝ่ายการเงิน ซึ่งทำให้การทำงานสับสน    |
|                | 3. รับซ่อมรถนอกเครือมากเกินไปทำให้การติดตามหนี้้นค่อนข้างยากและถูกกดราคา |
|                | 4. ขาดระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบคลังสินค้า                             |

### แผนกจัดซื้อ

ตารางที่ 4 ปัญหาแผนกจัดซื้อ

| พนักงาน            | ปัญหาที่พบ                                                                                                       |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แผนกจัดซื้อคนที่ 1 | 1. มีคนทำงานเพียงคนเดียวและต้องดูแลทั้งหมดในส่วนของการจัดซื้อซึ่งทำให้การทำงานมีข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง              |
|                    | 2. การทำงานยังขาดความสามัคคีกันระหว่างจัดซื้อและการเงินทำให้การซื้ออะไหล่และอุปกรณ์นั้นค่อนข้างล่าช้า            |
|                    | 3. มีร้านที่ทำสัญญาซื้อ-ขายระบบเงินเชื่อน้อยเกินไป                                                               |
|                    | 4. ไม่มีระบบตรวจสอบคลังสินค้า เพื่อดูว่าวัสดุและอุปกรณ์อะไหล่บ้างที่ต้องสั่งเพิ่มและอะไรที่เหลือในคลังเยอะเกินไป |

### แผนกช่าง

ตารางที่ 5 ปัญหาแผนกช่าง

| พนักงาน     | ปัญหาที่พบ                                                                                              |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ช่างคนที่ 1 | 1. ไม่มีช่างหัวหน้าที่สามารถเข้าคุยในสำนักงานได้                                                        |
|             | 2. อะไหล่มาช้าและผิดรุ่นทำให้ยากต่อการทำงานให้ตรงเวลา                                                   |
|             | 3. ขาดเครื่องมือขนาดเล็กหลายชิ้น บางชิ้นต้องทำขึ้นเองเพื่อใช้งาน                                        |
|             | 4. ขาดการแบ่งหน้าที่ที่เหมาะสมในแผนกช่าง                                                                |
| ช่างคนที่ 2 | 1. ขาดความรู้ในการใช้งานสียี่ห้อที่บริษัทใช้อยู่และไม่มีคนมาให้คำแนะนำ                                  |
|             | 2. ห้องพนสีใช้ได้เพียงห้องเดียวจากที่มี 2 ห้อง ทำให้การทำงานล่าช้าลงอย่างมาก                            |
|             | 3. อุปกรณ์ในแผนกโป๊วสีนั้นยังขาดแคลน                                                                    |
|             | 4. ช่างสีนั้นทำงานทั้ง โป๊ว พ่น และ ชัดในบางครั้งซึ่งในบางส่วนนั้นไม่ใช่งานที่ถนัดแต่บริษัทไม่มีคนมากพอ |

## 2. การสัมภาษณ์ลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการใช้บริการแบบเดิม

### ลูกค้า

ตารางที่ 6 ปัญหาของลูกค้าที่เคยใช้บริการในรูปแบบเก่า

| ลูกค้า        | ปัญหาที่พบ                                                                                                            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้าคนที่ 1 | 1. ระยะเวลาการซ่อมค่อนข้างนานเกินความคาดหมาย แต่คุณภาพงานซ่อมเป็นที่พอใจ                                              |
|               | 2. พนักงานตอบสนองช้าในบางครั้งโดยเฉพาะช่วงเวลาที่ขับรถเข้ามาใช้บริการ                                                 |
|               | 3. เป็นอยู่เปิดใหม่ที่มีลักษณะภายนอกดูมีมาตรฐานแต่พนักงานในบริษัทนั้นค่อนข้างน้อย                                     |
|               | 4. บริษัทไม่มีการรักษาความปลอดภัยและไม่ได้จ้าง รปภ.                                                                   |
| ลูกค้าคนที่ 2 | 1. ระยะเวลาที่รถนั้นค่อนข้างนานทั้งที่ทำได้แค่ 2 ชิ้น แต่สีที่ทำออกมาไม่เพี้ยนไป อยากให้ปรับปรุงเรื่องระยะเวลา        |
|               | 2. พนักงานดูแลได้เป็นอย่างดีแต่ไม่ค่อยทั่วถึงเนื่องจากพนักงานในสำนักงานค่อนข้างน้อย                                   |
|               | 3. อยู่ติดถนนใหญ่มองเห็นได้ง่ายและการออกแบบค่อนข้างมีเอกลักษณ์เฉพาะแต่หน้าทางเข้าเป็นดินทำให้ดูไม่สะอาดและมีรอยเปื้อน |
|               | 4. บุคลากรควรมีความรู้เกี่ยวกับงานประกันภัยมากกว่านี้โดยเฉพาะค่า Excess                                               |
| ลูกค้าคนที่ 3 | 1. ความสะอาดของพื้นที่ในการให้บริการ ห้องน้ำควรแยกชายและหญิง                                                          |
|               | 2. มีบริษัทคู่สัญญาประกันภัยไม่มาก ทำให้บางส่วนลูกค้าต้องสำรองออก                                                     |
|               | 3. ไม่มีรถใช้ระหว่างซ่อม                                                                                              |
|               | 4. พนักงานตอบสนองต่อลูกค้าได้ไม่ทั่วถึงเนื่องจากมีพนักงานไม่เพียงพอ                                                   |

## 3. การสัมภาษณ์พนักงานที่เคยทำงานรูปแบบใหม่

### แผนกรับรถ

ตารางที่ 7 ปัญหาแผนการรับรถในการทำงานรูปแบบใหม่

| พนักงาน        | ปัญหาที่พบ                                                                               |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| คนรับรถคนที่ 1 | 1. การประเมินความเสียหายที่ไม่แม่นยำ และไม่สามารถประมาณการราคาที่แม่นยำได้เมื่อลูกค้าถาม |
|                | 2. ไม่มีการอบรมการใช้ระบบที่บริษัทใช้จึงทำให้บางครั้งยังสับสนกับการทำงาน                 |
|                | 3. บุคลากรนั้นไม่เพียงพอต่อการทำงาน                                                      |
| คนรับรถคนที่ 2 | 1. ขาดความสามารถในการให้ความรู้เกี่ยวกับงานด้านการประกันภัย                              |
|                | 2. การไม่ให้ความร่วมมือจากแผนกช่างในการประเมินความเสียหายเบื้องต้น                       |
|                | 3. การขาดความเข้าใจในระบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากระบบ EMCS                                   |
|                | 4. การมีรถเข้ามาพร้อมกันอย่างมากและไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้พร้อมกัน                   |

แผนการเงิน

ตารางที่ 8 ปัญหาแผนการเงินในการทำงานรูปแบบใหม่

| พนักงาน        | ปัญหาที่พบ                                                                               |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเงินคนที่ 1 | 1. การติดตามหนี้จากบริษัทประกันคู่สัญญาบางบริษัท ที่จ่ายหนี้ช้ากว่ากำหนด 2-3 เดือน       |
|                | 2. ขาดการบริหารเจ้าหน้าที่ดี                                                             |
|                | 3. การซ่อมรถเงินสดนั้นมีช่องโหว่ให้สามารถทุจริตด้านการเงินได้                            |
|                | 4. การทำงานร่วมกับฝ่ายจัดซื้อนั้นค่อนข้างยากในบางเคสแต่โดยรวมมีการทำงานที่เข้ากันมากขึ้น |

แผนจัดซื้อ

ตารางที่ 9 ปัญหาแผนการจัดซื้อในการทำงานรูปแบบใหม่

| พนักงาน               | ปัญหาที่พบ                                                              |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| พนักงานจัดซื้อคนที่ 1 | 1. การจัดหาอะไหล่ตามที่บริษัทประกันกำหนดตามราคาของบริษัทประกันเสนอให้   |
|                       | 2. การจัดหาอะไหล่ประเภทอะไหล่มือ 2 ที่คุณภาพดีนั้นอาจทำให้การทำงานช้าลง |
|                       | 3. การสื่อสารกับแผนกงานเงินที่ยังมีบางเคสที่ต้องได้รับการปรับปรุง       |
|                       | 4. การจัดทำสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะวัสดุสิ้นเปลืองและสี       |

#### แผนกช่าง

แผนกช่างนั้นถูกแบ่งออกเป็น 4 แผนก โดยแบ่งการทำงานตามลักษณะของงานในส่วนช่างในทุกแผนกโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ปัญหาแผนกช่างในการทำงานรูปแบบใหม่

| พนักงาน     | ปัญหาที่พบ                                                                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หัวหน้าช่าง | 1. ขาดเครื่องมือช่างที่ครบครัน โดยเฉพาะเครื่องมือเล็ก เฉพาะงานที่ขาดแคลนอย่างมากและช่างต้องทำเครื่องมือเอง |
|             | 2. การจัดการให้ช่างทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                       |
|             | 3. ขาดทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการทำงาน                                                                 |
|             | 4. การถ่ายรูปขั้นตอนการซ่อมส่งบริษัทประกันซึ่งทำให้การทำงานนั้นขาดตอนโดยต้องเดินไปหยิบกล่องจากส่วนกลาง     |
| ช่างเคาะ    | 1. เครื่องมือยังขาดอีกหลายชิ้นโดยเฉพาะเครื่องมือขนาดเล็ก                                                   |
|             | 2. งานเคาะที่ไม่สามารถทำ OT ได้เนื่องจากเสียงดัง ซึ่งทำให้ออกงานได้ช้ากว่ากำหนดในบางงาน                    |
|             | 3. บุคลากรในช่างแผนกนี้ไม่เพียงพอต่อการทำงานหนักและบางครั้งต้องให้ช่างประกอบชิ้นส่วนเข้ามาช่วยในการทำงาน   |

ตารางที่ 10 ปัญหาแผนกช่างในการทำงานรูปแบบใหม่ (ต่อ)

| พนักงาน           | ปัญหาที่พบ                                          |
|-------------------|-----------------------------------------------------|
| ช่างโป้วสีคนที่ 1 | 1. สีโป้วที่ใช้เป็นยี่ห้อที่ดีมากแต่ยากต่อการใช้งาน |

|                   |                                                                                                                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 2. การทำงานของช่างเคาะทำให้บางครั้งการโป้วสีนั้นค่อนข้างยาก                                                                                                         |
|                   | 3. การทำงานร่วมกันระหว่างช่างพ่นสีและช่างโป้วและช่างเคาะยังต้องอาศัยเวลาทำงานร่วมกันมากกว่านี้ซึ่งการทำงานร่วมกันในบางครั้งก็เกิดปัญหาและทำให้ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด |
|                   | 4. การดูแลรักษาอุปกรณ์ของช่างซึ่งบางคนก็ไม่ได้ดูแลอุปกรณ์ของตัวเอง                                                                                                  |
| ช่างโป้วสีคนที่ 2 | 1. การทำงานร่วมกับแผนกอื่นซึ่งยังไม่เข้าที่                                                                                                                         |
|                   | 2. สีโป้วใช้ค่อนข้างยาก                                                                                                                                             |
|                   | 3. สถานที่โป้วสีต้องขยับรถข้ามอีกแผนกจากแผนกเคาะทำให้ดูวุ่นวายในบางครั้ง                                                                                            |
| ช่างสี            | 1. เครื่องมือบางอย่างไม่พร้อมใช้งาน เช่น กาพ่นสี                                                                                                                    |
|                   | 2. การผสมสีนั้นค่อนข้างยากเนื่องจากความพร้อมเรื่องสถานที่ซึ่งสภาพแวดล้อมรอบข้างไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควรทำให้บางครั้งสีนั้นเพี้ยนจากสีที่ต้องการจริงหลังลงมือพ่น      |
|                   | 3. การทำงานร่วมกับช่างโป้วนั้นค่อนข้างยากในบางครั้ง                                                                                                                 |
|                   | 4. ควรทำสินค้าคงเหลือเนื่องจากสีบางตัวหมดแต่ยังไม่มีคำสั่งเข้ามา                                                                                                    |
| ช่างประกอบ        | 1. อะไหล่ในส่วนสุดท้ายที่ต้องส่งนั้นบางส่วนยังมีผิดรุ่นและผิดฝั่งซึ่งมาจากการส่งอะไหล่ของฝ่ายจัดซื้อ                                                                |
|                   | 2. ขาดคนในแผนกนี้ซึ่งต้องเรียกช่างเคาะมาช่วยประกอบ เช่น กันชนหน้า-หลัง                                                                                              |
|                   | 3. การต้องไปหยิบกล่องถ่ายรูปในระหว่างการทำงานซึ่งทำให้การทำงานขาดขั้นตอนและบางครั้งกล่องก็กำลังถูกใช้งานจากแผนกอื่น                                                 |

ลูกค้าที่เคยใช้บริการในรูปแบบใหม่

ตารางที่ 11 ปัญหาของลูกค้าที่เคยเข้ามาใช้บริการในรูปแบบใหม่

| ลูกค้า        | ปัญหาที่พบ                                                                                                                                           |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้าคนที่ 1 | 1. รถใช้ระหว่างซ่อม<br>2. ความสะอาดของสถานที่โดยเฉพาะในส่วนของการทำงาน<br>3. พื้นที่จอดรถสำหรับลูกค้าไม่เพียงพอ                                      |
| ลูกค้าคนที่ 2 | 1. พื้นที่จอดรถไม่ร่มรื่นและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน<br>2. บริการออนไลน์ยังไม่มี<br>3. การแต่งกายของช่างนั้นไม่มียูนิฟอร์ม                             |
| ลูกค้าคนที่ 3 | 1. จำนวนพนักงานดูน้อยทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ<br>2. พื้นที่จอดรถไม่มีสำหรับรถที่มารับลูกค้า<br>3. รถใช้ระหว่างซ่อมนั้นยังไม่มีให้บริการ               |
| ลูกค้าคนที่ 4 | 1. ไม่มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการประกันภัยจากทางบริษัท<br>2. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้า เช่น Wi-Fi                                                |
| ลูกค้าคนที่ 5 | 1. ไม่มีผ้าคลุมรถหลังซ่อมเสร็จ<br>2. ไม่มีรถใช้ระหว่างซ่อมแต่มีแนะนำร้านที่สามารถเช่ารถได้<br>3. ไม่มีร่มตรงที่จอดรถ<br>4. ที่จอดรถไม่เพียงพอ        |
| ลูกค้าคนที่ 6 | 1. พนักงานอธิบายรายละเอียดก่อนข้างคลุมเครือในเรื่องค่า Excess<br>2. ไม่มี Wi-Fi สำหรับลูกค้า<br>3. รถที่มารับต้องจอดอยู่ไกลจากตัวสำนักงานและไม่มีร่ม |
| ลูกค้าคนที่ 7 | 1. ที่จอดรถไม่มีร่ม<br>2. พนักงานให้บริการไม่ทั่วถึง<br>3. พื้นที่รับรองลูกค้านั้นมีเสียงดังและมีกลิ่นสีเข้ามาในห้องรับรองลูกค้า                     |

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนากระบวนการของบริษัท กรณีฐาน  
เซอร์วิส จำกัด

จากการสัมภาษณ์ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่พบเจอขึ้นโดยแยกเป็นการทำงานแบบเก่าและการทำงานแบบใหม่ ทำให้สรุปออกมาได้ดังต่อไปนี้

1. การทำงานรูปแบบเก่า  
แผนกรับรถ

ตารางที่ 12 การแก้ไขปัญหาแผนกรักรถ

| ปัญหาที่พบ                                                 | การแก้ไขปัญหา                                                                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ตำแหน่งนั่งไม่สามารถมองเห็นรถที่เข้าได้                    | ปรับเปลี่ยนตำแหน่งการนั่งของแต่ละแผนกในสำนักงาน                                    |
| บุคลากรในแผนกนั้นมีเพียงคนเดียว                            | หาบุคลากรเพิ่มอีกจำนวน 1 อัตรา เพื่อช่วยกันทำงาน                                   |
| ขาดความชัดเจนของหน้าที่ในตำแหน่ง                           | กำหนดหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน                                              |
| ลูกค้าเข้ามาพร้อมกันทำให้ไม่สามารถให้บริการได้อย่างเต็มที่ | พนักงานในสำนักงานทุกคนต้องช่วยกันในการให้บริการลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าเข้ามาจำนวนมาก |

แผนกการเงิน

ตารางที่ 13 การแก้ไขปัญหาแผนกการเงิน

| ปัญหาที่พบ                                                          | การแก้ไขปัญหา                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| บริษัทขาดสภาพคล่องและเงินสำรองที่สามารถใช้จ่ายฉุกเฉินได้            | มีเงินสำรองเป็นเงินสด 100,000 บาทสำหรับการใช้หนี้ในในแต่ละเดือน |
| ไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่แน่นอนของฝ่ายการเงิน                         | กำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนของการทำงานในแต่ละแผนก                     |
| รับซ่อมรถนอกเครือมากเกินไปทำให้การติดตามหนี้ค่อนข้างยากและถูกลดราคา | ทำหนังสือขอเข้าไปอยู่ในเครือหรืออยู่คู่สัญญา กับบริษัทประกันภัย |
| ขาดระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบคลังสินค้า                           | ใช้ระบบคลังสินค้าในโปรแกรม Express                              |

แผนกจัดซื้อ

ตารางที่ 14 การแก้ไขปัญหาแผนกจัดซื้อ

| ปัญหาที่พบ | การแก้ไขปัญหา |
|------------|---------------|
|------------|---------------|

|                                                                                                    |                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มีคนทำงานเพียงคนเดียวแลพต้องดูแลทั้งหมดในส่วนของการจัดซื้อซึ่งทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง | จัดการแบ่งหน้าที่กับการเงินให้เหมาะสม ซึ่งทั้งสองตำแหน่งนี้ควรที่จะสามารถช่วยงานกันได้          |
| การทำงานยังขาดความสามัคคีกันระหว่างจัดซื้อและการเงินทำให้การซื้ออะไหล่และอุปกรณ์ล่าช้า             | จัดประชุมกันและพูดคุยระหว่างแผนกในตอนเช้าทุกวันว่าวันนี้มีอะไรบ้างที่ต้องใช้จ่ายและช่วยกันทำงาน |
| มีร้านที่ทำสัญญาซื้อ-ขายระบบเงินเชื่อน้อยเกินไป                                                    | จัดการทำสัญญาซื้อ-ขายเงินเชื่อกับผู้ผลิต                                                        |
| ไม่มีระบบตรวจสอบคลังสินค้า                                                                         | ใช้โปรแกรม Express ในการดูแลคลังสินค้า                                                          |

### แผนกช่าง

ตารางที่ 15 การแก้ไขปัญหาแผนกช่าง

| ปัญหาที่พบ                                                     | การแก้ไขปัญหา                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ไม่มีช่างหัวหน้าที่สามารถเข้าคุยในสำนักงานได้                  | จัดการจ้างช่างเพิ่มเติมโดยมีช่าง 10 คน ซึ่งพอดีกับจำนวนรถในแต่ละเดือน                                        |
| อะไหล่ล่าช้าและผิดรุ่นทำให้ยากต่อการทำงานให้ตรงเวลา            | ตรวจสอบอะไหล่โดยใช้ E-Garage ของ EMCS และโทรสอบถามรุ่นและยืนยันอีกทีโดยหน้าที่นี้จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ |
| ขาดเครื่องมือขนาดเล็กหลายชิ้นบางชิ้นต้องทำเองเพื่อใช้งาน       | ลงทุนซื้อเครื่องมือขนาดเล็กสำหรับช่างแต่ละคน โดยจัดให้มีการเบิกจ่ายและคืนอย่างเป็นระบบ                       |
| ขาดการแบ่งหน้าที่ที่เหมาะสมในแผนกช่าง                          | แบ่งหน้าที่ช่างในแต่ละแผนกอย่างชัดเจน โดยแบ่งตามความถนัดและประสบการณ์ทำงานของแต่ละคน                         |
| ขาดความรู้ในการใช้สียี่ห้อที่บริษัทใช้อยู่และไม่มีคนให้คำแนะนำ | จัดการทำการติดต่อบริษัทสีให้เข้ามาสอนเทคนิคการใช้งานสี                                                       |

ตารางที่ 15 การแก้ไขปัญหาแผนกช่าง (ต่อ)

| ปัญหาที่พบ                                                              | การแก้ไขปัญหา                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ห้องพ่นสีใช้ได้เพียงห้องเดียวจากที่มี 2 ห้อง ทำให้การทำงานช้าลงอย่างมาก | ติดต่อช่างเข้าซ่อมห้องพ่นสีในวันอาทิตย์ และติดตั้งตัวอบสีให้พร้อม |

|                               |                                                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| อุปกรณ์ในแผนกปั๊วสียังขาดแคลน | จัดการซื้ออุปกรณ์ปั๊วสีของบริษัทที่เราใช้งานอยู่ ซึ่งราคาไม่สูงและคุณภาพดี |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

จากการทำงานในรูปแบบเดิมนั้นเกิดปัญหาในหลายภาคส่วน ซึ่งทั้งนี้ส่วนใหญ่เกิดจากการที่บริษัทไม่ได้จ้างคนให้มากเพียงพอต่องานที่เข้ามา ซึ่งทางผู้บริหารนั้นประเมินในส่วนของการตลาดของบริษัทผิดพลาดและมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ค่อนข้างมาก ทำให้ต้องพิจารณาในการจ้างวานคนเพิ่มเพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสม

### ลูกค้า

ตารางที่ 16 การแก้ไขปัญหาของลูกค้า

| ปัญหาที่พบ                                                  | การแก้ไขปัญหา                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ระยะเวลาการซ่อมค่อนข้างนาน แต่คุณภาพงานซ่อมเป็นที่พอใจ      | ลดระยะเวลาในการทำงานให้เร็วขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น                                   |
| พนักงานตอบสนองช้าโดยเฉพาะช่วงเวลาที่ขับรถเข้ามาใช้บริการ    | ปรับเปลี่ยนพื้นที่นั่งของพนักงานรับรถให้เห็นรถที่ขับเข้ามาได้เร็วขึ้น               |
| บริษัทไม่มีการรักษาความปลอดภัย                              | จ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยโดยจ้างเป็น 2 กะ ทั้งกลางวันและกลางคืน                    |
| พนักงานดูแลลูกค้าได้ไม่ทั่วถึง                              | เพิ่มพนักงานรับรถและแบ่งหน้าที่การทำงานทั้งการใส่รายละเอียดของงานและต้อนรับลูกค้า   |
| บุคลากรควรมีความรู้เกี่ยวกับงานประกันภัย โดยเฉพาะค่า Excess | อบรมเกี่ยวกับงานประกันภัยจากบริษัทประกันภัยเกี่ยวกับความคุ้มครอง                    |
| ความสะอาดในพื้นที่ทำงานและห้องน้ำแยกชาย-หญิง                | มีแม่บ้านทำความสะอาดภายในสำนักงานและภายในไลน์การซ่อมและมีการจัดทำให้น้ำแยก ชาย-หญิง |
| ไม่มีรถใช้ระหว่างซ่อม                                       | ยังไม่มีนโยบายในการจัดรถใช้ระหว่างซ่อม แต่มีบริการไปส่งลูกค้าหลังนารถเข้าซ่อม       |

จากการบริการแบบเก่านั้นทำให้พบปัญหาและทางบริษัทได้มีการแก้ไขปัญหาในบางส่วน ทั้งนี้ในส่วนของการใช้ระหว่างซ่อมทางบริษัทยังไม่มีนโยบายในการให้บริการแต่สามารถแนะนำร้านที่ลูกค้าสามารถเช่ารถใช้งานได้ซึ่งอยู่ไม่ไกลจากบริษัท อย่างไรก็ตามจากการแก้ไขปัญหาก็ได้เกิดเป็นการทำงานในรูปแบบปัจจุบันที่เราให้บริการอยู่ในตอนนี้

## 2. การทำงานรูปแบบใหม่

### แผนกรับรถ

ตารางที่ 17 การแก้ไขปัญหาแผนกรับรถในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                                             | การแก้ไขปัญหา                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การประเมินความเสียหายที่ไม่แม่นยำ และไม่สามารถประมาณการราคาที่เหมาะสมได้เมื่อลูกค้าถาม | ฝึกพนักงานให้ประเมินราคาค่าซ่อมได้โดยการเรียนรู้งานกับช่างและทำงานร่วมกันให้มากขึ้น             |
| ไม่มีการอบรมการใช้ระบบที่บริษัทใช้จึงทำให้บางครั้งยังสับสนกับการทำงาน                  | มีการส่งพนักงานไปอบรมการใช้ระบบ EMCS ซึ่งทาง EMCS นั้นจะมีการจัดอบรมการใช้งาน                   |
| บุคลากรนั้นไม่เพียงพอต่อการทำงาน                                                       | ประเมินการทำงานและประเมินว่ามีบุคลากรเพียงพอหรือไม่เนื่องจากมีรถเข้ามาใช้บริการมากขึ้น          |
| การมีรถเข้ามาพร้อมกันอย่างมากและไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้พร้อมกัน                    | พนักงานในสำนักงานต้องช่วยกันในการต้อนรับลูกค้า                                                  |
| การไม่ให้ความร่วมมือจากแผนกช่างในการประเมินความเสียหายเบื้องต้น                        | ทำแผนผังการทำงานและจัดประชุมความเข้าใจการทำงานว่าหน้าที่ของทุกคนนั้นต้องทำงานร่วมกันภายในองค์กร |

### แผนกการเงิน

ตารางที่ 18 การแก้ไขปัญหาแผนกการเงินในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ | การแก้ไขปัญหา |
|------------|---------------|
|------------|---------------|

|                                                                                               |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การติดตามหนี้จากบริษัทประกันคู่สัญญาบางบริษัท ที่จ่ายหนี้ช้ากว่ากำหนด 2-3 เดือน               | กำหนดวันออกบิลและวันเก็บเงินที่ชัดเจน<br>เรื่องไหนที่ช้ากว่ากำหนดให้โทรเข้า<br>ส่วนกลางบริษัทประกันภัย |
| การซ่อมรถเงินสดนั้นมีช่องโหว่ให้สามารถ<br>ทุจริตด้านการเงินได้                                | การซ่อมรถด้วยเงินสดทุกครั้งต้องลงในระบบ<br>และมีการอนุมัติซ่อมทุกครั้ง                                 |
| การทำงานร่วมกับฝ่ายจัดซื้อนั้นค่อนข้างยาก<br>ในบางเคสแต่โดยรวมมีการทำงานที่เข้ากัน<br>มากขึ้น | จัดการคุยกับทั้งสองฝ่ายถึง<br>ปัญหาโดยเฉพาะรถหนักที่ต้องคุยกัน<br>เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อการคืนซาก    |

### แผนกจัดซื้อ

ตารางที่ 19 การแก้ไขปัญหาแผนกจัดซื้อในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                               | การแก้ไขปัญหา                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดหาอะไหล่ตามที่บริษัทประกันกำหนด<br>ตามราคาที่บริษัทประกันเสนอให้   | ควรรหาร้านอะไหล่เพิ่มเพื่อที่จะสามารถ<br>เปรียบเทียบราคาได้                                         |
| การจัดหาอะไหล่ประเภทอะไหล่มือ 2 ที่<br>คุณภาพดีนั้นอาจทำให้การทำงานช้าลง | หาผู้ผลิตในเขตแปดริ้วและบ้านสวน ซึ่งมี<br>สินค้าที่ดีและราคาต่ำ ซึ่งมีการจัดทำแล้ว                  |
| การสื่อสารกับแผนกงานเงินที่ยังมีบางเคสที่<br>ต้องได้รับการปรับปรุง       | จัดการคุยกับทั้งสองฝ่ายถึง<br>ปัญหาโดยเฉพาะรถหนักที่ต้องคุยกัน<br>เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อการคืนซาก |
| การจัดทำสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ<br>โดยเฉพาะวัสดุสิ้นเปลืองและสี        | ใช้ระบบคลังแบบ FIFO โดยควบคุมระบบ<br>ด้วยโปรแกรม Express                                            |

### แผนกช่าง

#### 1) หัวหน้าช่าง

ตารางที่ 20 การแก้ไขปัญหาหัวหน้าช่างในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                                                             | การแก้ไขปัญหา                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขาดเครื่องมือช่างที่ครบครัน โดยเฉพาะเครื่องมือเล็กเฉพาะงานที่ขาดแคลนอย่างมากและช่างต้องทำเครื่องมือเอง | มีการจัดการซื้อเครื่องมือช่างจากบริษัทที่มาส่งสีและบริษัทของผู้ผลิตที่ใช้บริการอยู่                   |
| การจัดการให้ช่างทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                      | มีการประชุมคุยกันในแผนกช่างทุกคนในวันศุกร์ของทุกสัปดาห์เพื่อปรับการทำงานให้เข้ากัน                    |
| ขาดทักษะการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการทำงาน                                                                | มีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมภายในบริษัทโดยฝ่ายการเงินเป็นผู้รับผิดชอบในการสอนการใช้โปรแกรม               |
| การถ่ายรูปขั้นตอนการซ่อมส่งบริษัทประกัน ซึ่งทำให้การทำงานนั้นขาดตอนโดยต้องเดินไปหยิบกล่องจากส่วนกลาง   | มีการลงทุนในเรื่องกล้องให้สำหรับแต่ละแผนกโดยเป็นกล้องแท็บเล็ตถ่ายแล้วส่งเข้าผ่านไลน์ของบริษัทได้ทันที |

## 2) ช่างเคาะ

ตารางที่ 21 การแก้ไขปัญหาช่างเคาะในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                                                            | การแก้ไขปัญหา                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เครื่องมือยังขาดอีกหลายชิ้นโดยเฉพาะเครื่องมือขนาดเล็ก                                                 | ได้มีการจัดการแก้ไขปัญหาโดยการลงทุนซื้ออุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง                                                        |
| งานเคาะที่ไม่สามารถทำ OT ได้เนื่องจากเสียงดัง ซึ่งทำให้ออกงานได้ช้ากว่ากำหนดในบางงาน                  | มีการจัดการทำ OT ในวันอาทิตย์แทนเนื่องจากช่วงเย็นเสียงจะรบกวนสถานที่รอบข้าง โดยจะพิจารณาเฉพาะเคสที่เร่งด่วนเท่านั้น |
| บุคลากรในช่างแผนกนี้ไม่เพียงพอต่อการทำงานหนักและบางครั้งต้องให้ช่างประกอบชิ้นส่วนเข้ามาช่วยในการทำงาน | มีการรับสมัครช่างเคาะเพิ่มอีกจำนวน 2 อัตรา ซึ่งช่างเคาะ 3 คนนั้นเพียงพอต่องานที่เข้ามาในแต่ละเดือน                  |

## 3) ช่างโป้วสี

ตารางที่ 22 การแก้ไขปัญหาช่างโป้วสีในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ | การแก้ไขปัญหา |
|------------|---------------|
|------------|---------------|

|                                                                                                                                                                |                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สีโปวที่ใช้เป็นยี่ห้อที่ดีมากแต่ยากต่อการใช้งาน                                                                                                                | มีการจัดอบรมในการใช้งานและเข้าใจวัสดุที่ใช้อยู่ซึ่งแต่ละยี่ห้อที่มีความแตกต่างกันในการใช้งานเล็กน้อย                                  |
| การทำงานร่วมกันระหว่างช่างพนสีและช่างโปวและช่างเคาะยังต้องอาศัยเวลาทำงานร่วมกันมากกว่านี้ซึ่งการทำงานร่วมกันในบางครั้งก็เกิดปัญหาและทำให้ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด | ต้องใช้เวลาในการร่วมงานกันมากกว่านี้แต่มีการให้พูดคุยกันถึงลักษณะการทำงานโดยมีหัวหน้าช่างคอยดูแลและตรวจสอบงานอีกครั้งก่อนส่งไปอีกแผนก |
| การดูแลรักษาอุปกรณ์ของช่างซึ่งบางคนก็ไม่ได้ดูแลอุปกรณ์ของตัวเอง                                                                                                | มีการเบิกจ่ายวัสดุและต้องคืนในทุกวันโดยต้องทำความสะอาดและส่งคืนสโตร์                                                                  |
| การทำงานร่วมกับแผนกอื่นซึ่งยังไม่เข้าที่                                                                                                                       | มีการปรับความเข้าใจกันในแต่ละแผนกและการประชุมเพื่อทำงานร่วมกันในทุกอาทิตย์                                                            |
| สีโปวใช้ค่อนข้างยาก                                                                                                                                            | มีการจัดอบรมให้ความเข้าใจแก่วัสดุที่ใช้งานอยู่                                                                                        |
| สถานที่โปวสีต้องขยับรถข้ามอีกแผนกจากแผนกเคาะทำให้ดูวุ่นวายในบางครั้ง                                                                                           | จัดการทำการวางแผนการเดินรถห้ามมีรถจอดขวางทางระหว่างที่ทำงานอยู่                                                                       |

#### 4) ช่างสี

ตารางที่ 23 การแก้ไขปัญหาช่างสีในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                                                                                                                  | การแก้ไขปัญหา                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เครื่องมือบางอย่างไม่พร้อมใช้งาน เช่น กากพนสี                                                                                                               | เกิดจากพนักงานเองเนื่องจากไม่ล้างกาสี แต่ทางบริษัทได้มีระเบียบข้อบังคับในการดูแลอุปกรณ์ของบริษัท |
| การผสมสีนั้นค่อนข้างยากเนื่องจากความพร้อมเรื่องสถานที่ซึ่งสภาพแวดล้อมรอบข้างไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควรทำให้บางครั้งสีนั้นเพี้ยนจากสีที่ต้องการจริงหลังลงมือพ่น | มีการสร้างห้องผสมสีโดยเฉพาะอยู่ระหว่างห้องพ่นทั้งสองห้อง                                         |

ตารางที่ 23 การแก้ไขปัญหาช่างสีในการทำงานรูปแบบใหม่ (ต่อ)

| ปัญหาที่พบ                                      | การแก้ไขปัญหา                                                          |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| การทำงานร่วมกับช่างโปวนั้นค่อนข้างยากในบางครั้ง | จัดให้มีการพูดคุยกันระหว่างช่างในแต่ละอาทิตย์โดยมีหัวหน้าช่างคอยควบคุม |

|                                                                  |                                                   |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                  | คุณภาพของงาน                                      |
| ควรทำสินค้าคงเหลือเนื่องจากสีบางตัวหมดแต่ยังไม่มีมีการสั่งเข้ามา | มีการใช้ระบบสินค้าคงคลังแล้วโดยใช้โปรแกรม Express |

### 5) ช่างประกอบ

ตารางที่ 24 การแก้ไขปัญหาช่างประกอบในการทำงานรูปแบบใหม่

| ปัญหาที่พบ                                                                                                       | การแก้ไขปัญหา                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อะไหล่ในส่วนสุดท้ายที่ต้องส่งนั้นบางส่วนยังมีผิดรุ่นและผิดฝั่ง ซึ่งมาจากการส่งอะไหล่ของฝ่ายจัดซื้อ               | มีการใช้ระบบ E-Garage ในการตรวจสอบอะไหล่ของแท้และร้านอะไหล่ที่อยู่ในสัญญาซื้อ-ขายแบบเงินเชื่อ                            |
| ขาดคนในแผนกนี้ซึ่งต้องเรียกช่างเคาะมาช่วยประกอบ เช่น กันชนหน้า-หลัง                                              | รับสมัครพนักงานอีก 1 อัตรา โดยปกติแผนกนี้คำนวณจากปริมาณงานแล้วต้องมีขั้นต่ำ 2 คน ในการทำงานซึ่งอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ |
| การต้องไปหยิบกล่องถ่ายรูปในระหว่างการทำงานซึ่งทำให้การทำงานขาดขั้นตอนและบางครั้งกล่องก็กำลังถูกใช้งานจากแผนกอื่น | มีการลงทุนซื้อกล่องถ่ายรูปในแท็บเล็ตสำหรับช่างแต่ละแผนกและต้องส่งรูปขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อส่งให้บริษัทประกันภัย   |

ในส่วนของการทำงานในรูปแบบใหม่นั้นในแต่ละแผนกก็ยังมีปัญหาอยู่บ้างแต่ไม่มีผลกระทบโดยรวมต่อการทำงานและระยะเวลาในการทำงานนั้นลดลงจาก 7 วัน เหลือ 4 วันทำการเนื่องจากช่างมีความเข้าใจในอุปกรณ์ที่ใช้มากขึ้น อีกทั้งแผนกต่าง ๆ ยังช่วยกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามได้มีการใช้ทฤษฎีภาพรวมคุณภาพการบริการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นหลักซึ่งเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงาน

### 3. ความพึงพอใจของลูกค้า

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในการทำงานรูปแบบเก่าและการทำงานรูปแบบใหม่กับทางบริษัทนั้นมีแนวโน้มในความพึงพอใจที่ดีพอสมควรโดยจากการสัมภาษณ์นั้นผลสัมฤทธิ์ความพึงพอใจนั้นมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าใช้บริการในรูปแบบเก่า

| ลูกค้าที่เข้าใช้บริการ | Feedback ความพึงพอใจ                                                                                                                                                            |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้าคนที่ 1          | 1. มีการบริการที่ดีและน่าพอใจ<br>2. ส่งมอบรถตามเวลาที่กำหนดแต่ระยะเวลาการซ่อมนั้นนานเกินไป<br>3. อุ้งนั้นหาง่ายแต่ยังไม่มีป้ายบอกชัดเจนหน้าอู่ว่าทำเกี่ยวกับอะไร                |
| ลูกค้าคนที่ 2          | 1. พนักงานสุภาพและตอบคำถามได้อย่างรวดเร็ว<br>2. ซ่อมตามระยะเวลาที่นัดหมายไว้<br>3. ห้องรับรองลูกค้าและห้องน้ำสะอาดแต่ไม่มีแยกชาย-หญิง                                           |
| ลูกค้าคนที่ 3          | 1. พนักงานให้บริการได้เป็นอย่างดีแต่มีการตอบสนองช้าบางครั้ง<br>2. ระยะเวลางานซ่อมค่อนข้างนานแต่ส่งมอบรถตามที่กำหนดไว้ได้<br>3. อุ้งสะอาดตาและมีห้องรับรองลูกค้าที่ตกแต่งทันสมัย |

ตารางที่ 26 ความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าใช้บริการในรูปแบบใหม่

| ลูกค้าที่เข้าใช้บริการ | Feedback ความพึงพอใจ                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้าคนที่ 1          | 1. การตอบสนองของพนักงานบริการนั้นดีมาก<br>2. มีความรวดเร็วในการทำงานและได้รับรถตรงเวลาที่นัดหมายไว้<br>3. ที่อยู่ของอุ้งหาง่ายและมีความทันสมัยเป็นอย่างมาก                                                                                                                     |
| ลูกค้าคนที่ 2          | 1. เจ้าของนั้นเป็นกันเองและเอาใจใส่กับรถเป็นอย่างมาก<br>2. การทำงานเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้มีการนัดหมายไว้ อีกทั้งยังมีรับประกันในส่วนของสี<br>3. อุ้งนั้นออกแบบได้อย่างสวยงามและมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน<br>4. มีสินค้าจากบริษัทประกันภัยให้เลือกรับจากก่อนหน้านี้ไม่เคยมี |

ตารางที่ 26 ความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าใช้บริการในรูปแบบใหม่ (ต่อ)

| ลูกค้าที่เข้าใช้บริการ | Feedback ความพึงพอใจ                                                             |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ลูกค้าคนที่ 3          | 1. พนักงานมี Service Mind ที่ดีทุกคนและให้ความรู้เข้าใจในเรื่องการเก็บค่า Excess |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>2. มีการแจ้งเตือนให้เข้ามารับรถก่อนวันนัด 1 วัน ซึ่งตรงนี้ดีมาก</p> <p>3. อุ้งนั้นหาง่ายมากเนื่องจากมีสีที่เฉพาะในละแวกนั้นและติดถนนสุขุมวิท</p>                                                                                                                                                                                                                             |
| ลูกค้านี้ 4 | <p>1. มีการแก้ไขปัญหาจากงานสีที่เคยไม่ตรงกับตัวรถแต่ทำออกมาได้ดีมากพนักงานพูดจาอ่อนช้อยดี</p> <p>2. มีการรับประกันงานทุกครั้งที่ใช้บริการและงานซ่อมเป็นไปตามที่คาดหวังไว้</p> <p>3. มีความสะอาดแต่ทางเข้าไม่ใช่ทางคอนกรีตตกอาจทำให้เลอะได้</p> <p>4. มีเพจเฟสบุ๊คในการติดต่อสอบถาม</p>                                                                                          |
| ลูกค้านี้ 5 | <p>1. พนักงานส่งรูประหว่างการซ่อมให้ดูตามที่ร้องขอและตอบคำถามได้รวดเร็ว มีความเอาใจใส่</p> <p>2. ได้รถเร็วตามเวลาที่กำหนดและเร็วกว่าที่เคยนำเข้ามาซ่อมครั้งที่แล้ว</p> <p>3. มีบริการส่งหลังนำรถเข้าซ่อมแต่ยังไม่มีการให้ยืมใช้ระหว่างซ่อม</p> <p>4. อยู่มีภาพลักษณ์ที่เหมือนศูนย์บริการจากการออกแบบด้วยกระจกและสีส้มที่มองเห็นได้ง่ายจากถนนใหญ่ เดินทางค่อนข้างง่ายจากบ้าน</p> |
| ลูกค้านี้ 6 | <p>1. คุณภาพและระยะเวลาของงานนั้นเหมาะสมกันมาก</p> <p>2. มีการตอบคำถามที่ดีและพูดจาดี</p> <p>3. อยู่ดูสะอาดและมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม มีที่สำหรับเด็กเล่น</p>                                                                                                                                                                                                                 |
| ลูกค้านี้ 7 | <p>1. ใช้บริการครั้งที่ 2 แล้ว พนักงานเปลี่ยนคนแต่เรื่องของการบริการนั้นยังคงมาตรฐานเดิม</p> <p>2. นัด 4 วัน ได้รถตามนั้น ซ่อมค่อนข้างเร็วแม้จะมีรถในอู่อยู่มากก็ตาม</p> <p>3. ดูทันสมัยและสะดวกสบาย สะอาด</p>                                                                                                                                                                  |

### กำหนดดัชนีที่น่าสนใจ

ดัชนีในคือปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของบริษัท กรณีรัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด โดยมีปัจจัยหลักต่างๆ ดังนี้

1. ระยะเวลาในกระบวนการซ่อมที่ลดลง (โดยใช้ลักษณะการเกิดเหตุคล้ายกัน)

## 2. ความสามารถในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพของพนักงาน

### ขั้นตอนการดำเนินงาน

ในขั้นตอนของการดำเนินงานนั้น การดำเนินการทดลองได้เลือกทั้งวิธีการดำเนินงานแบบเก่า และการดำเนินงานตามขั้นตอนแบบใหม่ โดยทั้งสองแบบนั้นจะทำให้ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงานที่จะเกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อสามารถที่จะตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงานทั้งสองแบบและค้นหาว่าการทำงานในรูปแบบใหม่นั้นจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างไร โดยขั้นตอนการดำเนินงานของการทำงานแบบใหม่และแบบเก่ามีดังนี้

#### การดำเนินงานแบบเก่า

การทำงานแบบเก่าเริ่มแรกนั้นเป็นการทำงานแบบธรรมดาทั่วไปโดยเก็บข้อมูลเป็นลักษณะของการจดบันทึกในสมุดปกแข็งเล่มใหญ่โดยแยกเป็นรายปีเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ดูได้ในภายหลังโดยมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์พื้นฐานอย่าง Microsoft Office เป็นตัวช่วยในการออกแบบการเก็บข้อมูล โดยมีลักษณะการทำงานดังต่อไปนี้

##### 1. การรับรถและจดสถิติข้อมูล

ผู้รับรถจะตรวจสอบเอกสารและสอบถามถึงสาเหตุการเกิดเหตุและจดข้อมูลลงในแฟ้ม โดยเป็นการตรวจสอบเบื้องต้นถึงลักษณะเหตุการณ์ความรุนแรงเพื่อประเมินความเสียหายภายในคร่าวๆ และจดบันทึกความเสียหายตามใบรายงานความเสียหายที่ทางบริษัทประกันภัยได้ให้ไว้แก่ลูกค้า ตรวจสอบทรัพย์สินและข้อบกพร่องต่างๆ ของรถยนต์ที่ไม่เกี่ยวกับอุบัติเหตุและให้ลูกค้ารับทราบ

##### 2. การตรวจสอบความเสียหาย

ให้ลูกค้าจอดรถไว้ที่อู่เพื่อตรวจสอบสภาพความเสียหายภายในและเพิ่มเติมรายการความเสียหายลงในกระดาษจดบันทึก และกำหนดราคาค่าแรงล่าอะไหล่คร่าวๆ เพื่อรอเสนอบริษัทประกันภัย

##### 3. การเสนอเรื่องให้แก่บริษัทประกันภัย

เดินทางไปบริษัทประกันภัยเพื่อพูดคุยและทำการคุมราคากับเจ้าหน้าที่ฝ่ายราคาของบริษัทประกันภัย

##### 4. การจัดหาอะไหล่

กระบวนการทำงานแบบเดิมนั้นยังไม่สามารถสร้างใบ PR (Purchase Request) และออก PO (Purchase Order) ได้ ซึ่งจะใช้การส่งอะไหล่จากร้านค้าที่เป็นคู่ค้าเท่านั้น

##### 5. การดำเนินงานซ่อม

ผู้จัดการโรงงานจะเดินตรวจดูงานและตรวจสอบงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่ไม่ได้คุณภาพ และเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าในการส่งมอบชิ้นงานในขั้นตอนถัดไป

#### 6. การตรวจเช็คสภาพรถยนต์ก่อนส่งมอบ (QC)

ผู้จัดการโรงงานจะเป็นคนตรวจสอบสภาพรถยนต์ในทุกส่วนว่ารถยนต์คันดังกล่าวมีปัญหาหรือไม่ หากมีปัญหาอาจจะทำการโทรเลื่อนนัดลูกค้า และแจ้งความเสียหายให้ฝ่ายการเงินเพื่อตรวจสอบปริมาณความเสียหายเป็นตัวเงิน เช่นจำนวนสีที่ใช้ วัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

#### ขั้นตอนการดำเนินงานแบบใหม่

##### 1. รับรถตรวจสอบความเสียหายรถยนต์ ถ่ายรูป และตรวจเช็คเอกสารเบื้องต้น

ตรวจสอบความเสียหายจากการประเมินโดยสายตาโดยใช้ใบเคลมเป็นหลักในการตรวจสอบว่ามีความเสียหายที่ไหนบ้าง ดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 ตรวจเช็คความเสียหายของรถยนต์ลูกค้า

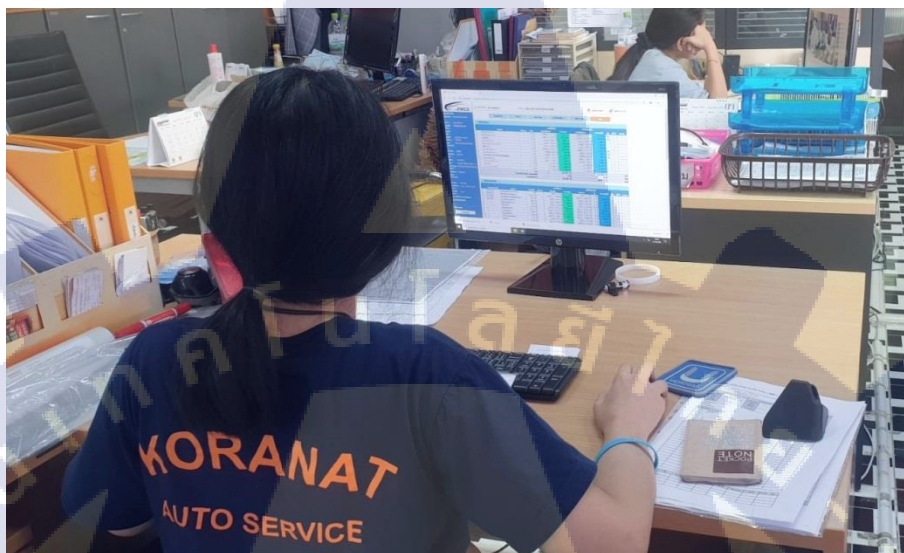
##### 2. ประเมินเวลางานซ่อม

กำหนดระยะเวลางานซ่อมโดยกำหนดให้เกินจากเวลาที่ใช้ซ่อมจริง 1 วัน เพื่อตรวจสอบความเรียบร้อยของงานในกรณีที่ไม่ใช่รถชนหนัก ซึ่งโดยมากงานซ่อมจะไม่เกิน 3-6 วันทำการ โดยรวมการจัดหาอะไหล่ โดยสามารถกำหนดวันที่ใช้ในการซ่อมให้ลูกค้าได้เลยตั้งแต่วันที่นำรถเข้ามาใช้บริการ

ในกรณีที่เป็รถหนัก (เวลาซ่อมใช้ระยะเวลา 1-2 เดือน) ควรติดต่อประกันก่อน เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการคืนซากรถยนต์

##### 3. การสร้างข้อมูลลงใน EMCS

ทางอยู่จะทำการเสนอราคาค่าแรงซ่อมและอะไหล่ให้แก่ทางบริษัทประกันผ่านระบบ EMCS หรือบริษัทประกันที่มีเว็บไซต์ E-Claim Service ของตัวเอง และทำการตกลงราคากับทางบริษัทประกันภัย ดังรูปที่ 6



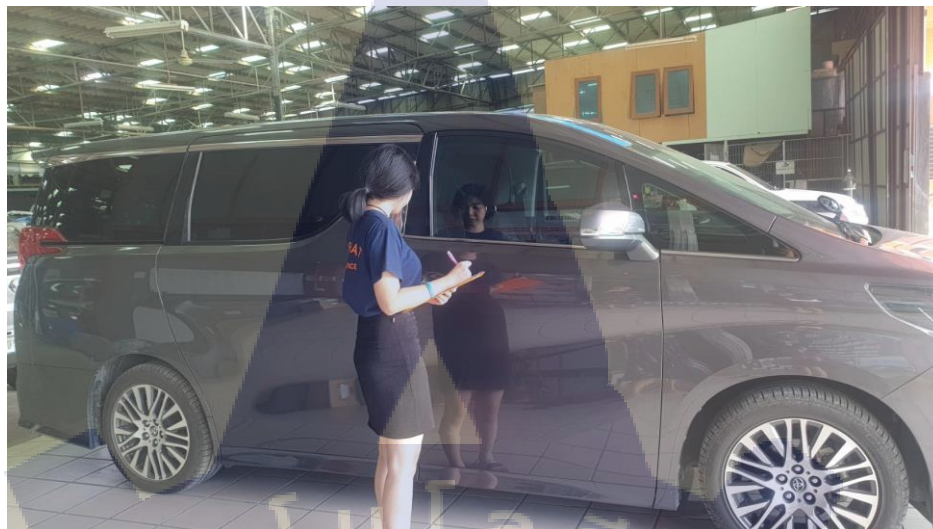
รูปที่ 6 การนำเสนอราคาให้บริษัทประกันภัย

#### 4. ติดตามงานกับบริษัทประกันและจัดซ่อม

ติดตามงานกับทางบริษัทประกันภัยเป็นระยะเพื่อขออนุมัติราคาซ่อมให้เร็วที่สุด โดยทำการส่งข้อมูล (รูปภาพ) ในกรณีที่มีความเสียหายเพิ่มเติมเนื่องจากไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า และสอบถามความเป็นไปได้ในการจัดอะไหล่ตามที่ลูกค้าเรียกร้อง ในระว่างนี้สามารถดำเนินการซ่อมได้เนื่องจากเป็นสัญญาที่ทางบริษัทประกันภัยได้ทำไว้กับบริษัทให้จัดทำ การซ่อมก่อนการอนุมัติราคาได้เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า

#### 5. การตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่งมอบรถยนต์

ผู้จัดการโรงงานจะเดินตรวจสอบงานซ่อมว่าเสร็จสมบูรณ์หรือไม่หรือมีชิ้นงานไหนที่ต้องแก้ไขและยังบาร์โค้ดปิดงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดงานซ่อมแก้ไขซึ่งเป็นสาเหตุหลักในการผัดนัดส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้า ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 การตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่งมอบ

#### 6. การส่งมอบรถยนต์

แจ้งลูกค้าถึงวันส่งมอบรถ ซึ่งแจ้งก่อนวันส่งมอบรถจริง 1 วันทำการ และแจ้งรายการค่าใช้จ่ายหากมีค่า Excess หรือค่าความเสียหายส่วนร่วมจากการสึกหลอของอะไหล่ ให้ทราบ และแจ้งถึงเอกสารที่ต้องนำมาในการรับรถ ดังรูปที่ 8

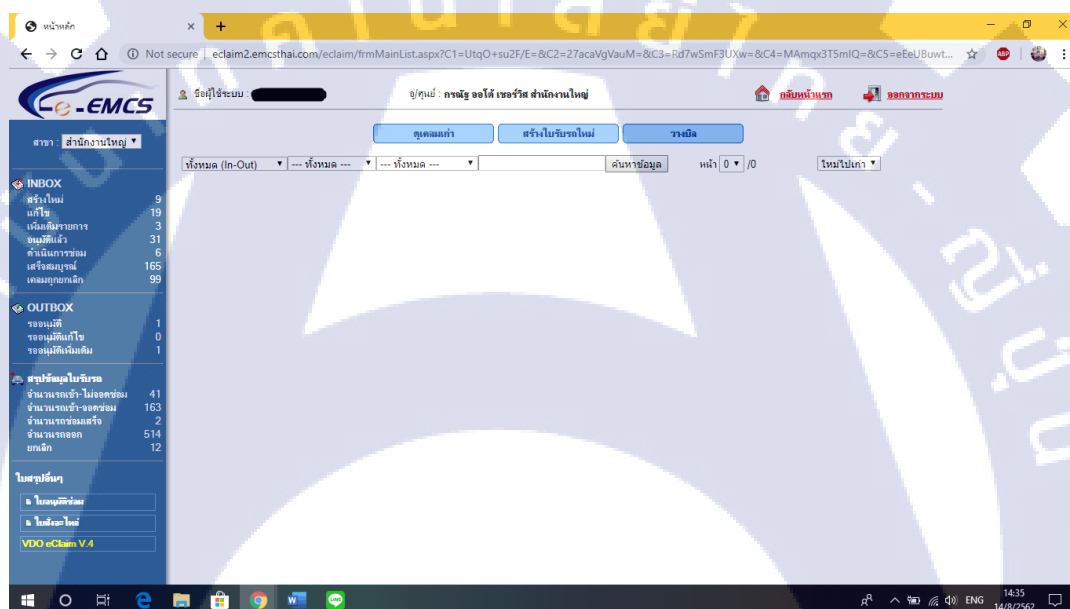


รูปที่ 8 การส่งมอบรถยนต์ให้แก่ลูกค้า

### ขั้นตอนการใช้งาน EMCS ในการตกลงราคาซ่อมกับบริษัทประกันภัย

EMCS เป็นโปรแกรมที่ช่วยในการติดต่อกับบริษัทประกันให้ง่ายขึ้น ซึ่งทำให้ผู้กับฝ่าย ประเมินราคาขอบริษัทประกันภัยนั้นทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำขึ้นโดย EMCS นั้นเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการในด้านของการลดระยะเวลาในการ ทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจและมาตรฐานที่มีคุณภาพโดยการใช้งาน EMCS นั้น มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. หน้าหลักหลัง Log-In เข้าสู่ระบบ จะนำไปสู่หน้า Dashboard ซึ่งมีการออกแบบ UI (User Interface) ที่เรียบง่ายต่อการเข้าถึงและครอบคลุมในทุกๆ หัวข้อสำคัญที่ทำให้ผู้ใช้งาน นั้นได้ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ดังรูปที่ 9

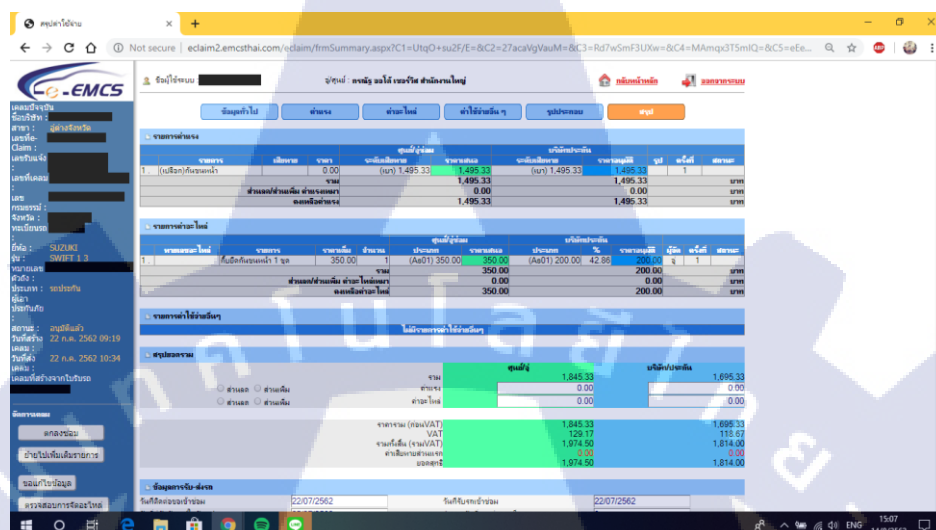


รูปที่ 9 หน้า Dashboard หลัก



### ขั้นตอนที่ 3 เสนอราคากับบริษัทประกันภัย

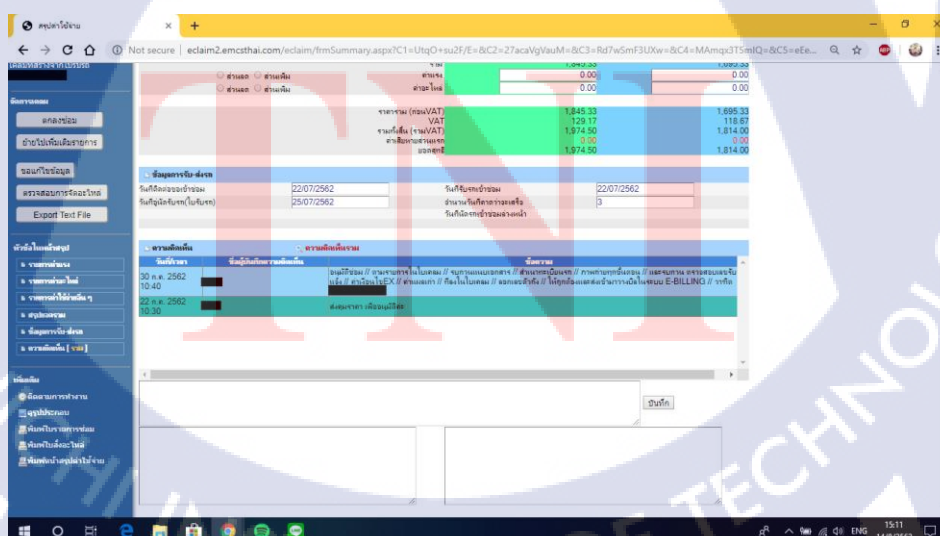
พิมพ์เสนอราคาตามราคาที่ระบบกำหนดซึ่งเป็นราคามาตรฐานกลางโดยแยกระดับความหนักเบาของงานซ่อมและรูปแบบอะไหล่ที่เปลี่ยน ดังรูปที่ 12



รูปที่ 12 เสนอราคากับบริษัทประกันภัย

#### ขั้นตอนที่ 4 ตกลงราคากับทางบริษัทประกันภัยและออกไปส่งงานจัดซ่อมรถยนต์ลูกค้า

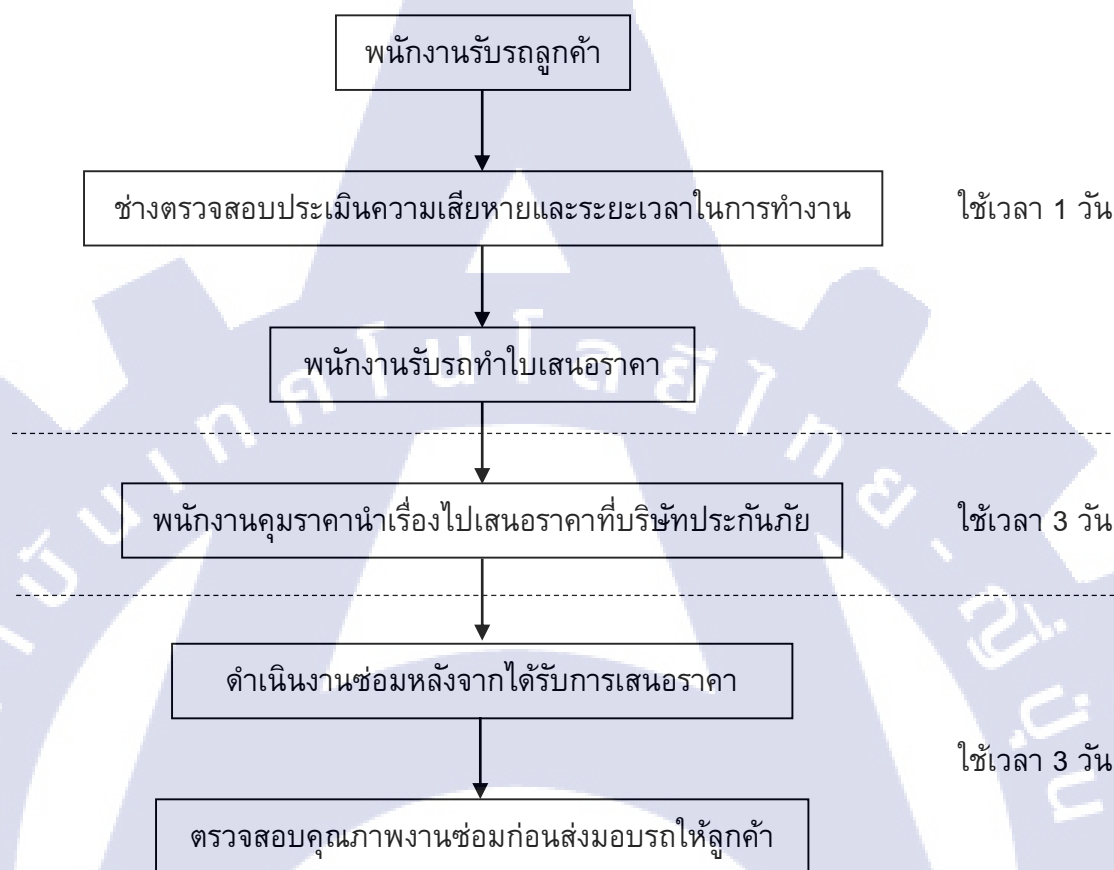
ตอบตกลงราคาและคลิกที่ตกลงซ่อมซึ่งระบบจะนำไปสู่ขั้นตอนของการตกลงราคา  
และรอเก็บเงิน ดังรูปที่ 13



รูปที่ 13 ออกใบสั่งซื้อและตกลงราคากับบริษัทประกันภัย

## เปรียบเทียบขั้นตอนการทำงานรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่

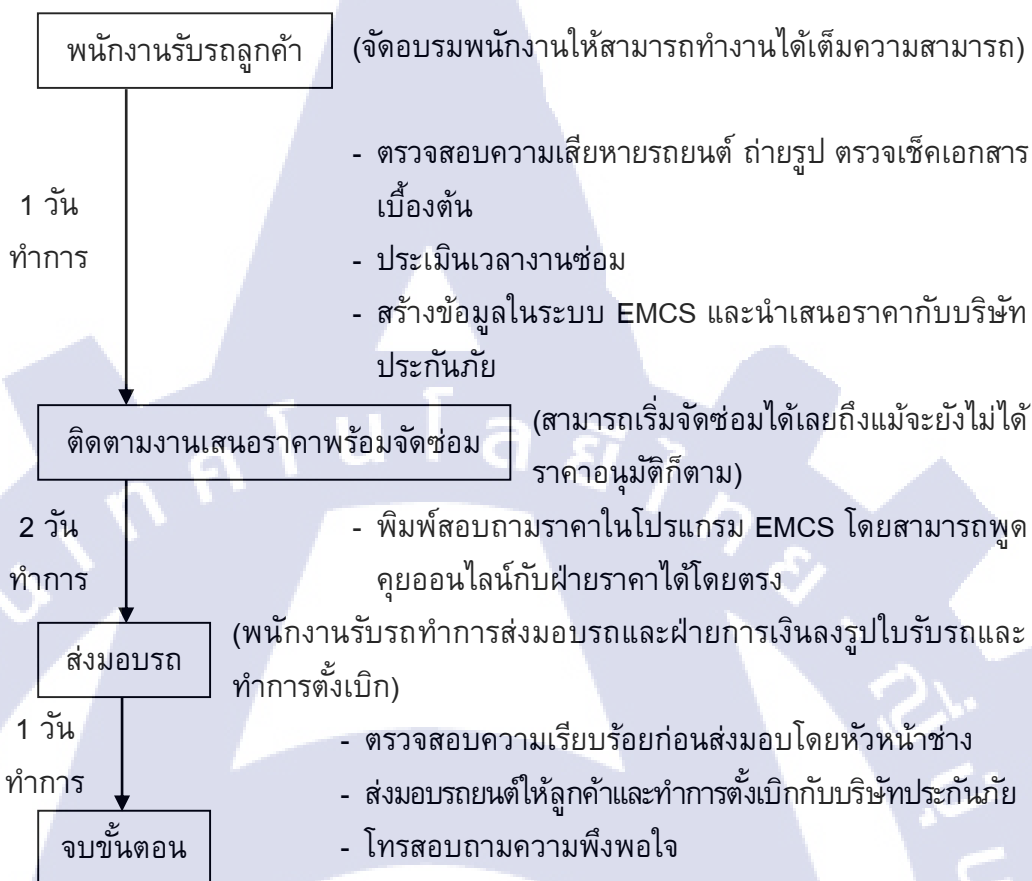
### รูปแบบเก่า



### รูปที่ 14 ขั้นตอนการทำงานรูปแบบเก่า

การทำงานในรูปแบบเก่านั้นเริ่มจากพนักงานรับรถออกไปรับรถและตรวจเช็คเอกสารของลูกค้า โดยพนักงานรับรถจะเรียกช่างประกอบมาดูว่ามีความเสียหายอะไรอีกบ้างและประเมินระยะเวลาทำงานว่าใช้เวลาทั้งหมดกี่วัน พนักงานรับรถกับช่างประกอบคุยกันและทำการนัดหมายลูกค้าและทำใบเสนอราคาส่งมอบให้พนักงานฝ่ายเสนอราคาเดินทางไปคุมราคาของบริษัทประกันภัย หลังจากได้รับการอนุมัติราคาจากบริษัทประกันภัยแล้วพนักงานรับรถจะให้ช่างเริ่มงานซ่อมได้เลย และหากมีการเปลี่ยนอะไหล่ฝ่ายอะไหล่จะต้องหาราคาที่ไม่เกินกว่าราคาที่บริษัทประกันภัยอนุมัติ ขั้นตอนสุดท้ายในการดำเนินงานคือการวางบิลค่าซ่อมและส่งมอบรถให้ลูกค้า

### รูปแบบใหม่



รูปที่ 15 ขั้นตอนการทำงานแบบใหม่

ในขั้นตอนการดำเนินงานแบบใหม่นั้นพนักงานรับรถนั้นหลังจากรับรถและตรวจเช็คเอกสารของลูกค้าแล้วต้องประเมินเวลาซ่อมและสร้างเรื่องเคลมรถในระบบ EMCS และส่งให้บริษัทประกันภายในวันนั้น หากบริษัทประกันไม่ติดต่อใน 1 วันทำการให้ทำการดำเนินการติดตามและเริ่มจัดซ่อมรถได้ทันทีเนื่องจากมีหนังสือสัญญาซ่อมด่วนกับบริษัทประกันภัยจึงสามารถซ่อมรถได้โดยไม่ต้องรอรอราคา โดยงานซ่อมปกติจะอยู่ที่ 2 วันทำการ เมื่อซ่อมเสร็จแล้วทำการตรวจเช็คความเรียบร้อยและนัดหมายลูกค้าเข้ามารับรถ ถ่ายรูปรถซ่อมเสร็จแล้วส่งเรื่องตั้งเบิกเงินค่าซ่อมผ่านระบบ EMCS และโทรถามความพึงพอใจของลูกค้าภายใน 3 วันหลังจากส่งมอบรถ

## เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่

ตารางที่ 27 ระยะเวลาในการทำงานแบบเก่าและรูปแบบใหม่

| การทำงานแบบเก่า                        | ระยะเวลา<br>ในการทำงาน | การทำงานในรูปแบบใหม่                                             | ระยะเวลา<br>ในการทำงาน |
|----------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| การรับรถจดสถิติข้อมูล                  | 1 วัน                  | ตรวจสอบความเสียหาย<br>รถยนต์ ถ่ายรูป ตรวจเช็ค<br>เอกสารเบื้องต้น | 1 วัน                  |
| การตรวจสอบความเสียหาย                  |                        | ประเมินเวลางานซ่อม                                               |                        |
| การนำเสนอราคาให้แก่บริษัท<br>ประกันภัย | 3 วัน                  | สร้างข้อมูลในระบบ EMCS                                           |                        |
| การดำเนินงานซ่อม                       | 3 วัน                  | ติดตามงานกับบริษัทประกัน<br>และจัดซ่อม                           | 2 วัน                  |
|                                        |                        | การตรวจสอบรถยนต์ก่อนส่ง<br>มอบรถยนต์                             | 1 วัน                  |
| การตรวจเช็คสภาพรถยนต์ก่อน<br>ส่งมอบ    |                        | ส่งมอบรถยนต์                                                     |                        |
| รวมระยะเวลาทำงาน                       | 7 วัน                  | รวมระยะเวลาทำงาน                                                 | 4 วัน                  |

จากตารางที่ 27 พบว่าการทำงานในรูปแบบเก่าและรูปแบบใหม่นั้นมีวิธีการดำเนินงานต่างกันเล็กน้อยโดยรูปแบบใหม่นั้นจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดระยะเวลาของการทำงานและลดขั้นตอนของการทำงานให้น้อยลงโดยที่พนักงานแต่ละคนนั้นสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การลดระยะเวลาซ่อมนั้นเกิดขึ้นได้สืบเนื่องจากตัวโปรแกรมสามารถส่งรูปไปยังบริษัทประกันภัยและทำการขอซ่อมก่อนได้โดยไม่ต้องรอราคาอนุมัติทำให้ลูกค้าสามารถมารับรถได้เร็วขึ้นอย่างน้อย 3 วันทำการและการทำงานในรูปแบบใหม่นั้นทำให้แต่ละแผนกนั้นรับ-ส่งงานภายในองค์กรได้ราบรื่นขึ้น

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยทำให้พบถึงปัญหาหรือสาเหตุของกระบวนการให้บริการธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์ โดยปัญหาที่พบบนนั้นแบ่งออกเป็นแผนก โดยในแผนกบริบทนั้นจากการตอบแบบสัมภาษณ์ของพนักงานทำให้พบว่ามีปัญหาในเรื่องของจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการทำงาน หน้าที่ของงานนั้นไม่มีความชัดเจนในแต่ละแผนกและตำแหน่งที่หนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถมองเห็นรถที่เข้ามาที่ดูได้ ในส่วนของแผนกการเงินนั้นปัญหาใหญ่ที่พบคือบริษัทนั้นมีสภาพคล่องที่ไม่ค่อยดีนัก ความยากในการติดตามหนี้ และการไม่มีระบบคลังสินค้าภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการซื้อของเกินและของหาย ในส่วนของแผนกจัดซื้อนั้นพบว่าพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการทำงานซึ่งทำให้ทำงานผิดพลาดบ่อยครั้ง อีกทั้งยังมีการสื่อสารที่ผิดพลาดกันระหว่างแผนกการเงินและแผนกจัดซื้อ มีร้านค้าที่สามารถซื้อ-ขายเงินเชื่อหนี้ค่อนข้างจำกัดและต้องใช้เงินสดจำนวนมาก ไม่มีระบบคลังสินค้าทำให้ของหายบ่อยครั้ง ในแผนกช่างนั้นพบว่า จำนวนช่างยังขาดอยู่หลายตำแหน่งทำให้ช่างต้องทำงานหลายอย่างในคนเดียว การสั่งอะไหล่ผิดรุ่นของฝ่ายจัดซื้อ การไม่มีหัวหน้าช่างที่ควบคุมงานและคุยกับแผนกอื่นในบริษัท อุปกรณ์และสีที่ใช้หนี้มีคุณภาพแต่ใช้งานค่อนข้างยาก และห้องพ่นที่ใช้ได้เพียงห้องเดียวทำให้ทำงานได้ช้าลง จากปัญหาข้างต้นนั้นส่งผลต่อกระบวนการทำงานเป็นอย่างมากและลดภาพลักษณ์ด้านคุณภาพของการบริการของบริษัท

จากการศึกษาสาเหตุหรือปัญหาของกระบวนการให้บริการธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์นั้นทำให้ทางบริษัทดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นในจุดต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ขึ้นซึ่งแก้ปัญหานั้นและเพิ่มคุณภาพในการให้บริการด้วยโดยเป็นการแก้ปัญหานั้นและพัฒนาการทำงานในแต่ละแผนก โดยแผนกบริบทนั้นมีการรับคนเพิ่มเข้ามาเพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่เข้ามา อีกทั้งยังมีการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถประเมินราคาซ่อมและประเมินระยะเวลาในการซ่อมได้ ทั้งนี้ในส่วนของการใช้งานโปรแกรม EMCS นั้นทางบริษัทได้มีการจัดส่งคนไปฝึกอบรมและเรียนรู้การใช้งานระบบ โดยทั้งนี้บริษัทได้มีการจัดทำแผนผังการทำงานและประชุมหารือกันในทุกอาทิตย์ ในส่วนแผนกการเงินนั้นได้มีการกำหนดวันออกบิลตั้งเบิก และมีการสร้างใบอนุญาตซ่อมรถทุกครั้งเพื่อป้องกันการทำงานที่ผิดพลาด อีกทั้งยังมีการจัดให้พูดคุยกับแผนกจัดซื้อในทุกเช้าเพื่อทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันว่ามีเรื่องต้องใช้จ่ายหรือไม่ ในส่วนของแผนกจัดซื้อนั้นได้มีการหาร้านอะไหล่เพิ่มเติมและทำสัญญาซื้อ-ขายแบบเงินเชื่อให้มากขึ้นโดยเน้นร้านค้าทางแปดริ้วและบ้านสวน มีการจัดการคุยกับแผนกการเงินในทุกเช้า และมีการใช้ระบบคลังสินค้าและทำการบริหารจัดการแบบ FIFO โดยควบคุมระบบด้วยโปรแกรม Express ในส่วนของแผนกช่างนั้นจะมีการจัดซื้ออุปกรณ์ของช่างในแต่ละแผนกให้ครบทุกอย่างและมีการเบิกจ่ายและคืนอุปกรณ์หลังทำงานเสร็จ อีกทั้งในทุกวันศุกร์ช่างทุกคนจะต้องมาประชุมกันหลังเลิกงานเพื่อปรับการทำงานให้เข้าหากันให้ได้ มีการจัดอบรมในการใช้ระบบและจัดซื้อคลังให้ช่างในทุกแผนก ในส่วนของการทำงานล่วงเวลานั้นบริษัทจะพิจารณาจากความเหมาะสมและต้องทำงานในวันอาทิตย์

เท่านั้น มีการประเมินการว่าจ้างช่างเข้ามาทำงานใหม่ในแต่ละแผนก ในส่วนของเรื่องสินค้านางบริษัทได้มีการจัดการส่งช่างไปอบรมและเรียกพนักงานของบริษัทเข้ามาให้ความรู้ความเข้าใจให้กับช่าง โดยจากการแก้ไขปัญหานั้นทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ซึ่งพัฒนากระบวนการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้าทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการเป็นอย่างมาก

จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์นั้นพบว่ามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้นั้นมีผลต่อการพัฒนากระบวนการให้บริการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการนำโปรแกรมเข้ามาใช้ในส่วนงานต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานนั้นเป็นไปได้อย่างสะดวกและรอบคอบมากขึ้น ซึ่งจากเดิมการทำงานในรูปแบบเก่ามีปัญหาคือในเรื่องของขั้นตอนการทำงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและไม่มีข้อบังคับที่แน่นอนในเรื่องของการกำหนดหน้าที่ในแต่ละแผนกอีกทั้งในเรื่องของการติดต่อกับบริษัทประกันนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยากทำให้หลายครั้งนั้นเสี่ยงต่อการผิดนัดส่งมอบรถซึ่งมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า ซึ่งจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นทำให้เกิดรูปแบบในการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นซึ่งมีผลทำให้การทำงานนั้นเป็นระบบระเบียบมากขึ้น โดยการนำโปรแกรมเข้ามาใช้นั้นมีผลอย่างมากในการบริหารจัดการภายในโดยเฉพาะโปรแกรม Express ที่ทำให้ในส่วนของคลังสินค้าทำงานได้อย่างไม่มีข้อผิดพลาดอีกทั้งในส่วนของการพัฒนาในส่วนของการให้บริการนั้นยังมีโปรแกรม EMCS เข้ามาช่วยในการสนับสนุนการให้บริการให้ตอบโต้ความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจากการตอบกลับของลูกค้ามีความพึงพอใจเป็นอย่างมากกับการให้บริการในรูปแบบใหม่ของทางบริษัท กรณีรัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนากระบวนการให้บริการ

### ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งนี้

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงการพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสีและตัวถังรถยนต์นั้น มีข้อมูลและแนวทางสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในด้านสถานที่ ผู้วิจัยพบว่าสถานที่ตั้งและการออกแบบนั้นมีผลต่อการเข้าใช้บริการซึ่งสถานที่นั้นต้องมีมาตรฐานที่ดี สะอาด และดูทันสมัย ซึ่งจากข้อนี้หากเราสามารถปรับเปลี่ยนให้สถานประกอบการดูทันสมัยขึ้นในด้านการออกแบบและสถานที่ตั้งที่หาได้ง่ายติดถนนหลักนั้นเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการเข้าใช้บริการของลูกค้า

ข้อเสนอแนะในด้านของความไว้วางใจของลูกค้า ผู้วิจัยพบว่าจากการที่มีลูกค้ากลับมาใช้บริการนั้นเกิดจากความเชื่อมั่นในการให้บริการของบริษัท อีกทั้งบริษัทนั้นรับประกันในการให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าว่าทางบริษัทนั้นดูแลรถของลูกค้าอย่างเต็มที่ ซึ่งนี่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าสนใจกลับมาใช้บริการอีก โดยทั้งนี้ความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อบริษัทนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการบริการของพนักงาน ผู้วิจัยพบว่าพนักงานที่จะพบลูกค้านั้นจะอยู่ในแผนกรับรถ แผนการเงิน ซึ่งเป็น 2 แผนหลักที่จะต้องเจอกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งจากข้อมูลนี้นั้นทำให้พบว่า การตอบสนองต่อการให้บริการลูกค้าเป็นรายบุคคลนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก หากต่อการที่จะพัฒนาในด้านการให้บริการนั้น พนักงานจะต้องถูกฝึกอบรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้เร็วที่สุด โดยการแบ่งหน้าที่ในการทำงานนั้นจะทำให้ลดความเสี่ยงในการเจอปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อลูกค้าเจอปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน โดยทั้งนี้บริษัทสามารถจัดอบรมให้พนักงานมี Service Mind ที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัท ผู้วิจัยพบว่าความน่าเชื่อถือนั้นเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ซึ่งการสร้างความน่าเชื่อถือนั้นสามารถทำได้โดยการเพิ่มคุณภาพในการให้บริการด้วยอุปกรณ์ที่ทันสมัย โปรแกรมที่ใช้ในการทำงาน รูปแบบการทำงานที่ดีเป็นที่น่าเชื่อถือนั้นสามารถทำให้ผู้ใช้บริการนั้นไว้วางใจในที่สุด

ข้อเสนอแนะในด้านของการทำความเข้าใจผู้ใช้บริการ ผู้วิจัยพบว่าธุรกิจบริการนั้นสามารถประสบความสำเร็จได้จากความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการซึ่งสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากนั้นคือความเร็วในการซ่อมและคุณภาพในการซ่อม ซึ่งเป็นสองอย่าง que ผู้ให้บริการนั้นควรทำให้ได้เป็นอย่างดีที่สุด

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพิ่มเติมเพื่อความแม่นยำในการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ
2. ควรมีการเก็บข้อมูลการบริการรูปแบบเก่ามากกว่านี้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานที่เคยทำงานนั้นอาจทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และการเก็บข้อมูลในส่วนนี้นั้นจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการวางแผนในด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูลการทำงานรูปแบบใหม่ควรนานกว่านี้เนื่องจากบางส่วนของ การให้บริการรูปแบบใหม่นั้นเพิ่งมีการเริ่มดำเนินการซึ่งอาจไม่สามารถนำมาวัดค่าความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการได้อย่างแม่นยำนัก

บรรณานุกรม

TNI

### บรรณานุกรม

- กำพล แก้วสมนึก. (2552). การศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ  
คุณภาพการบริการ ของบริษัทพีริชชั่น ทูลส์เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด.  
การค้นคว้าอิสระ บช.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ .
- ดวงรัตน์ เรืองอุไร. (2555). ความหมายของ TQM (Total Quality Management).  
สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2562, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/454678>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558). การตลาดของรถยนต์ในประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ  
16 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.prachachat.net/motoring/news-86976>.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
โรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์. การค้นคว้าอิสระ ศศ.ม. (การจัดการ  
อุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วรรณ วยพิศาลภพ. (2560). อุตสาหกรรมรถยนต์. สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2561, จาก  
[https://www.krungsri.com/bank/getmedia/cf250dec-3bbe-4629-8a6b-40f7937  
eee4b/IO\\_Automobile\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/cf250dec-3bbe-4629-8a6b-40f7937eee4b/IO_Automobile_2017_TH.aspx).
- สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ; และธนชาติ ประทุมสวัสดิ์. (2561). คุณภาพการบริการของศูนย์  
ซ่อมตัวถังและสีรถยนต์มาตรฐานในจังหวัดนนทบุรี. วารสารวิชาการสถาบัน  
เทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ. 6(2) : 17-28.
- อุไร ดวงระหว่า. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการให้บริการศูนย์บริการ  
**One Stop Service : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**  
บช.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Abby Ghobadian; Simon Speller; and Matthew Jones. (1994). Service Quality : Concept  
and Models. **International Journal of Quality & Reliability Management.**  
11(9) : 43-44.
- Chris Arlen. (2008). **The 5 Service Dimensions All Customers Care About.**  
Retrieved April 20, 2019, [http://www.serviceperformance.com/the-5-service-  
dimensions-all-customers-care-about/](http://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about/).
- John Peter. (1999). Total Service Quality Management. Managing Service Quality.  
**An International Journal.** 9(1) : 9-10.

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.  
แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

TNI

## แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย

ชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 1 สำหรับพนักงานในแต่ละแผนกของ บริษัท กรณัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด

**เพื่อศึกษา** เรื่อง การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสี และตัวถังรถยนต์ในจังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น ขอความกรุณาในหารตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อคำถามและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ทำงานวิจัยนี้ขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามนั้นจะถือเป็นความลับที่สุด และจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้นขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

กรณัฐ แสงวัฒน์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

### ฝ่ายรับรถ

1. ท่านคิดว่าปัญหาใดในกระบวนการทำงานของขั้นตอนการรับรถที่มีปัญหาที่ส่งผลต่อผลงานโดยรวมมากที่สุด

.....

.....

2. ท่านคิดว่าปัญหาของกระบวนการทำงานนั้นมีวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีบุคลากรเพียงพอต่อจำนวนรถที่เข้ามาหรือไม่

.....

.....

4. ท่านมีความสนใจในการเข้ารับการอบรมการใช้โปรแกรม EMCS เพิ่มเติมหรือไม่

.....

.....

5. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารของบริษัท กรณีรัฐ ออโต้ เซอร์วิส จำกัด นั้น มีปัญหาหรือไม่ และควรแก้ไขปัญหายังไร

.....

.....

6. ท่านคิดว่าบริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ในหน้าที่ของท่าน) อย่างไร

.....

.....

7. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของตัวท่านเองนั้น (Human Error) สามารถแก้ไขได้อย่างไร

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกของท่าน

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์  
กรณีรัฐ แสงวัฒน์  
ผู้จัดทำ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

### แผนการเงิน

1. ท่านคิดว่าปัญหาใดในกระบวนการทำงานของแผนกบัญชีที่มีปัญหาส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมมากที่สุด

---

---

2. ท่านคิดว่าปัญหาของกระบวนการทำงานนั้นมีวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร

---

---

3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าทางบริษัทมีปัญหาในการติดตามลูกหนี้ หากเห็นด้วย ควรมีนโยบายแก้ไขอย่างไร

---

---

4. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีความเหมาะสมของการให้เครดิตลูกหนี้ และการได้รับเครดิตจากเจ้าหนี้ที่มากน้อยแค่ไหน

---

---

5. ท่านคิดว่าระบบโปรแกรมบัญชี (Express) ที่ใช้นั้นเหมาะสมหรือไม่ (หากไม่ควรมีนโยบายการจัดการอย่างไร)

---

---

6. ท่านคิดว่าบริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ในหน้าที่ของท่าน) อย่างไร

---

---

7. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของตัวท่านเองนั้น (Human Error) สามารถแก้ไขได้อย่างไร

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกของท่าน

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์  
กรณัฐ แสงวัฒน์  
ผู้จัดทำ

THAI

TNI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

### แผนจัดซื้อ

1. ท่านคิดว่าปัญหาใดในกระบวนการทำงานของแผนจัดซื้อที่มีปัญหาส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมมากที่สุด

---

---

2. ท่านคิดว่าปัญหาของกระบวนการทำงานนั้นมีวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร

---

---

3. ท่านคิดว่าสาเหตุของการจัดซื้ออะไหล่และวัสดุที่ใช้ในการซ่อมแซมกว่ากำหนดนั้นเกิดจากสาเหตุใด

---

---

4. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างแผนกของท่านและแผนกบัญชีสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร

---

---

5. ท่านคิดว่าบริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ในหน้าที่ของท่าน) อย่างไร

---

---

6. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของตัวท่านเองนั้น (Human Error) สามารถแก้ไขได้อย่างไร

---

---

7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกของท่าน

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์  
กรณีรัฐ แสงวัฒน์  
ผู้จัดทำ



### แผนกช่าง

1. ท่านคิดว่าปัญหาใดในกระบวนการทำงานของแผนกช่างที่มีปัญหาส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมมากที่สุด

---

---

2. ท่านคิดว่าปัญหาของกระบวนการทำงานนั้นมีวิธีการแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร

---

---

3. ท่านคิดว่าสาเหตุอะไรที่มีผลต่อการทำงานให้ทำงานช้าลงและเกิดความเสี่ยงต่อการทำงานไม่ทันตามกำหนด

---

---

4. ท่านคิดว่าบริษัทควรจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่านให้เหมาะสมกับวัสดุที่ใช้อยู่ในปัจจุบันหรือไม่

---

---

5. ท่านคิดว่าการสื่อสารกับแผนกอื่นๆ ในองค์กรนั้นยากหรือไม่ ในกรณีที่เกิดปัญหา

---

---

6. ท่านคิดว่าท่านสามารถถอดออกความเห็นเพื่อพัฒนาการทำงานของท่านได้อย่างอิสระหรือไม่

---

---

7. ท่านคิดว่าบริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ในหน้าที่ของท่าน) อย่างไร

---

---

8. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของตัวท่านเองนั้น (Human Error) สามารถแก้ไขได้อย่างไร

.....

.....

9. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกของท่าน

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์  
กรณัฐ แสงวัฒน์  
ผู้จัดทำ

THAI

TNI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

## ชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 2 สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการ

**เพื่อศึกษา** เรื่อง การพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจซ่อมสี และตัวถังรถยนต์ในจังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น ขอความกรุณาในหารตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อคำถามและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ทำงานวิจัยนี้ขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามนั้นจะถือเป็นความลับที่สุด และจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้นขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

กรณ์รัฐ แสงวัฒน์

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

### คำถามสำหรับลูกค้า

1. ท่านมีความพึงพอใจสำหรับความเหมาะสมของระยะเวลาการทำงานของคุณภาพของงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

2. ท่านคิดว่าอะไรคือจุดเด่นของบริษัทจากการใช้บริการกับทางบริษัท

.....

.....

3. ท่านคิดว่าทางบริษัทควรปรับปรุงแก้ไขในจุดใด

.....

.....

4. ท่านพึงพอใจต่อการตอบสนองของพนักงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการที่บริษัทนั้นมีมาตรฐานในการดำเนินงานที่ดีหรือไม่อย่างไร

.....

.....

6. ท่านคิดว่าทางบริษัทมีความเหมาะสมทางด้านสถานที่หรือไม่อย่างไร

.....

.....

7. ท่านคิดว่าทางบริษัทจะสามารถปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของท่านมากที่สุด

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้บริการของทางบริษัท

.....  
.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์  
กรณัฐ แสงวัฒน์  
ผู้จัดทำ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
TNI