**การปรับปรุงระบบการบริหารองค์กร บริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด**

**Corporate-management Improvement Of Triangle Auto Company Limited**

**บทคัดย่อ**

 การศึกษาอิสระ เรื่องการปรับปรุงระบบการบริหารองค์กร ของบริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหา และสาเหตุของปัญหา สำหรับวางแผนปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายนอกและภายในด้วย SWOT analysis ศึกษาถึงสาเหตุหลักของปัญหาโดยอาศัยแผนผังความใกล้ชิด แผนภูมิพาเรโต้ แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังก้างปลา และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรด้วยการระดมสมอง ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุหลักของปัญหาการบริหารองค์กรที่ด้อยประสิทธิภาพ ได้แก่ พนักงานไม่รู้หน้าที่ ทำให้ทำงานไม่เป็นทีม แนวทางแก้ไขและปรับปรุงประกอบด้วย การจัดทำนโยบายบริหาร นโยบายคุณภาพ นโยบายการบริหารคลังสินค้า นโยบายการตลาด นโยบายการซื้อ นโยบายการขาย นโยบายการเงินและบัญชี และนโยบายการบริหารบุคคล รวมถึงการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์กรใหม่ การบรรยายงาน และการออกแบบกระบวนการทำงานตลอดจนการสร้างมาตรฐานของงานตามแนวของ PDCA ภายหลังการลงมือปฏิบัติจริงตามแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่พบว่าสามารถเพิ่มยอดขายรถยนต์ได้ในเดือน มิถุนายน 2555 ได้อีก 30 %

**ABSTRACT**

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

 **คำสำคัญ** : การจัดการองค์กร, การระดมสมอง, โครงสร้างองค์กร

 **Keyword:** Management Improvement, Brain Storming Method, Organization Chart

\*นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\*รองศาสตราจารย์ คณะเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\*\*อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**บทนำ**

ธุรกิจซื้อขายรถยนต์มือสองในประเทศไทยนั้น ได้รับความนิยมนับตั้งแต่ประเทศไทยได้ฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา อัตราดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ในระดับต่ำ ตลาดหุ้นมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยยอดขายรถยนต์ภายในประเทศ ทุกยี่ห้อ ทุกประเภท ประจำปี พ.ศ. 2554 ที่ผ่านมา ประมาณไม่ต่ำกว่า 7.9 แสนคัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจการซื้อหรือขายรถยนต์ ยังเป็นที่นิยมของตลาด โดยเฉพาะธุรกิจซื้อ-ขายรถยนต์มือสอง กำลังได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าว มีการลงทุนไม่สูงมากนัก เพราะเป็นการซื้อมาแล้วขายไป รวมทั้งผู้ประกอบการสามารถเข้า – ออกจากธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากการลงทุนที่ไม่สูงมาก สามารถขายรถออกจากคลังสินค้าทั้งหมดเพื่อเลิกกิจการ ทำให้หลายฝ่ายสนใจลงทุนในธุรกิจนี้เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นจากข้อมูลการเปิดเต็นท์รถยนต์มือสองของหลายบริษัทรถยนต์ค่ายใหญ่ๆ ไม่ว่าจะเป็นโตโยต้า ฮอนด้า อีซุซุ นิสสัน เป็นต้น (ฐานเศรษฐกิจ,2554)

บริษัท ไทรเองเกิล ออโต้ ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2551 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจการค้ารถยนต์มือสอง มีพื้นที่ประมาณ 2000 ตารางเมตร จอดโชว์รถยนต์ได้กว่า 100 คัน มีพนักงานทั้งหมด 22 คน แยกเป็นฝ่ายขาย 8 คน ฝ่ายช่าง-บำรุงรักษารถยนต์ 10 คน ฝ่ายจัดซื้อ 1 คน และฝ่ายบัญชี 1 คน ฝ่ายทะเบียน 1 คน และฝ่ายการเงิน 1 คนโดยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นศูนย์กลางที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัดขอนแก่น และภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในด้านยอดขาย การซื้อขาย แลกเปลี่ยน และการบริการทุกด้านที่ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเป็นมาตรฐาน และรักษาคุณภาพสินค้า ดังนั้นสินค้าหรือรถยนต์ที่บริษัทคัดสรรมาจำหน่ายมากกว่า 70 % เป็นรถที่อายุการใช้งานไม่เกิน 5 ปี 20 % เป็นรถอายุ 5-7 ปี และอีก 10 % เป็นรถที่ อายุมากกว่า 7 ปีขึ้นไป แต่ปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาภายในองค์กรหลายๆด้าน เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ เช่น การประสานงานในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากไม่มีมาตรฐานการทำงานที่แน่นอน การทำงานขาดการวางแผนล่วงหน้า การส่งมอบรถให้ลูกค้าล่าช้า ฯลฯ ผู้จัดการต้องตัดสินใจทุกๆปัญหาแต่เพียงผู้เดียว ส่งผลให้ยอดขายของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาในฐานะผู้ประกอบการรถยนต์มือสองจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นปัญหา หาสาเหตุ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการบริหารงาน และเพื่อวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ของบริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด

**วิธีการศึกษา**

การศึกษาเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารองค์กรบริษัท

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

ขั้นตอนที่ 2 หาปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทด้วยแผนผังความใกล้ชิด (Affinity Diagram) โดยการแจก Original Card ให้กับพนักงาน 22 คน คนล่ะ 5 แผ่น เป็นจำนวน 110 แผ่น จากนั้นแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้มาจัดกลุ่มของปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 นำความถี่จากแผนผังความใกล้ชิดมาสร้างแผนภูมิเพื่อให้ทราบถึงปัญหาหลักและปัญหารองตามลำดับ

 ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น จากการทำงานของบริษัท โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ เพื่อช่วยในการค้นหาปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนผังความสัมพันธ์ และแผนผังก้างปลา เพื่อยืนยันสาเหตุของปัญหาในด้านต่างๆ โดยพิจารณาจากปัญหาหลัก และนำมาสังเกต โดยตรงจากการปฏิบัติงานจริง

 ขั้นตอนที่ 5 ประชุมร่วมกับพนักงานในระดับหัวหน้าในด้านต่าง ๆ ระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหารวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานและการจัดองค์กร ภายหลังที่มีการออกแบบแนวางแก้ไขปัญหาแล้วจะดำเนินการอบรมพนักงานทั้งหมดและชี้แจงการทำงานตามกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานทุกภาคส่วนของบริษัทให้ดำเนินการตามแนวทางที่ได้แก้ไขปรับปรุง จากนั้นจัดตั้งกลุ่มวินิจฉัยและให้คำแนะนำขึ้น ประกอบด้วยพนักงานในระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้า เพื่อทำหน้าที่ตรวจวินิจฉัยและให้คำแนะนำในฐานะพี่เลี้ยงในการทำงานตามกระบวนการที่ได้ออกแบบใหม่กับพนักงานโดยตรง ประชุมร่วมระดับผู้บริหาร หัวหน้า ผู้จัดการ และกลุ่มวินิจฉัยและให้คำแนะนำ ประเมินผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางของ PDCA กระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติจริงและสามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักจึงนำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานของบริษัทต่อไป (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ,2548).

**เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

การศึกษาใช้ SWOT ในการณ์วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และใช้ 7 เครื่องมือคุณภาพ (7 QC Tools) และ 7 เครื่องมือคุณภาพใหม่ (New QC 7 Tools) เพื่อค้นหาปัญหารวมทั้งหาสาเหตุของปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนผังเชื่อมโยง (Affinity Diagram) แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram) แผนผังพาริโต้ (Parato Diagram) แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) รวมถึงหลักการการจัดการองค์กร และวงจร PDCA ในการสร้างมาตรฐานใหม่ขึ้น

**วัตถุประสงค์ของการศึกษา**

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาและสาเหตุของปัญหาเรื่องระบบการบริหารของ

ของบริษัท ไทรเองเกิล ออโต้ จำกัด

1. เพื่อวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ผลการศึกษา**

บริษัท ไทรเองเกิล ออโต้ จำกัด ศูนย์รวมรถยนต์ใหม่ใช้แล้ว ตั้งอยู่ที่ 126/72 ถ. มะลิวัลย์ ต.ในเมือง อ.เมืองขอนแก่น จ. ขอนแก่น

**1.การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค์ โดย (SWOT analysis) พบว่า**

**จุดแข็ง (Strengths) คือ** บริษัทตั้งอยู่ในทำเลที่โดดเด่นคือ อยู่ใกล้บริเวณสี่แยกไฟแดง สามเหลี่ยม ทำให้ผู้สัญจรไปมาเห็นได้ชัดเจน บริษัทมีสินค้าที่หลากหลายให้ลูกค้าเลือกได้มากที่สุดหากเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

 (มีรถให้เลือกกว่า 100 คัน) บริษัทจดทะเบียนและจัดตั้งในนามนิติบุคคล ทำให้มีความน่าเชื่อถือมากกว่า เต็นท์อื่นๆ ซึ่งส่วนมากจะไม่จดเพราะกังวลเรื่องภาษี และบริษัทมีปริมาณบุคลากรที่เพียงพอทำให้สามารถเปิดดำเนินการได้ทุกวัน ซึ่งส่วนใหญ่คู่แข่งจะหยุดทุกวันอาทิตย์

 **จุดอ่อน (Weaknesses) คือ** พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความเชี่ยวชาญในการทำงาน กิจกรรมการส่งเสริมการขายยังมีน้อย และแบรนสามเหลี่ยมออโต้ ยังไม่เป็นที่รู้จักมากเพราะเปิดดำเนินการมาประมาณ 3 ปีซึ่งน้อยกว่าคู่แข่งที่โดยส่วนใหญ่ จะเปิดดำเนินการมากกว่า 10 ปี ทำให้มีกลุ่มฐานลูกค้าเก่ามากกว่า

 **โอกาส (Opportunities)** ความเจริญในด้านต่างๆ ของจังหวัดขอนแก่น กลายเป็นศูนย์กลางของภาคอีสาน ทำให้ความต้องการในการใช้รถยนต์มีสูงขึ้นในช่วงที่เกิดภัยธรรมชาติน้ำท่วมในปี 2554 ทำให้รถยนต์ใหม่ขาดตลาด รถมือสองจึงเป็นทางเลือกสำหรับคนที่ต้องการรีบใช้รถ ปัจจุบันสถาบันการเงินแข่งขันกันสูง ทำให้ยอดจัดไฟแนนซ์รถยนต์ใช้แล้วได้ยอดสูง ส่งผลให้ใช้เงินในการออกรถน้อย บางคันไม่ต้องใช้เงินออกรถแล้วยังแถมเงินให้ลูกค้าได้อีก ทำให้ผู้ที่ไม่มีเงินเก็บ แต่มีความสามารถในการผ่อนสามารใช้เป็นทางเลือกได้ (อิงอร ชัยยันต์ ,2550).

 **อุปสรรค (Threat)** นโยบายคืนภาษีรถยนต์คันแรกของรัฐบาลในปี พ.ศ. 2555 ส่งผลในการตัดสินใจเลือกซื้อรถยนต์ใช้แล้ว เนื่องจากจะไม่ได้เงินคืนภาษีเหมือนรถใหม่สูงสุดถึง 100,000 บาท ปัจจุบันรถใหม่ รุ่นโฉมใหม่ๆ ทยอยออกตัวมามากขึ้นส่งผลให้ราคารถมือสอง บางรุ่นมีราคาตกลงอย่างมาก ทำให้อาจจะขาดทุนได้หากสต็อกไว้มากๆ

**2. การวิเคราะห์แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)**

การวิเคราะห์แผนผังความสัมพันธ์ จากการระดมสมอง ทำให้สามารถพบสาเหตุของปัญหาหลัก พบว่าปัญหาหลักคือพนักงานไม่รู้หน้าที่ และทำงานไม่เป็นทีม ซึ่ง มีสาเหตุหลักมาจาก การขาดนโยบายการทำงานที่ชัดเจน ขาดการอบรม ขาดมาตรฐานการทำงาน และขาดแผนภูมิโครงสร้างองค์กร

**3. สรุปสาเหตุปัญหาและจัดทำแนวทางการแก้ไขจากการระดมสมอง**

จากการพิจารณาเพื่อค้นหาปัญหาหลักและต้นตอของปัญหาจาก แผนผังใกล้ชิด (Affinity Diagram) ดังภาพที่ 1 และแผนภูมิพาเรโต้ ดังภาพที่ 2 ทำให้ทราบว่าต้นตอของปัญหาหลักคือ พนักงานไม่รู้หน้าที่ และพนักงานทำงานไม่เป็นทีม จึงใช้ Relation Diagram และ Cause and Effect Diagram สืบค้นหาต้นตอของปัญหา ดังภาพที่ 3 และใช้วิธีการระดมสมองทำให้ได้แนวทางการแก้ไขปัญหาโดยการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจัดทำนโยบายการบริหารที่ชัดเจนในระบบการจัดการรถมือสอง จัดทำ การกำหนดภาระงาน (Job Description JD) และการประเมินให้แก่ทุกฝ่ายงาน จัดอบรมพนักงาน ในส่วนของแผนการทำงานแบบใหม่ และ การทำงานเป็นทีม จัดตั้งกลุ่มวินิจฉัยและผู้ให้คำแนะนำในการทำงาน ปรับปรุงและติดตามผลการทำงานโดยกลุ่มผู้วินิจฉัยและให้คำแนะนำและจัดตั้งกระบวนการมาตรฐานการทำงานในธุรกิจรถยนต์มือสอง

**4. นโยบายการบริหารธุรกิจรถยนต์มือสอง**

**จากการจัดทำแนวทางการแก้ไขปัญหา ทำให้ได้นโยบายในการบริหารธุรกิจรถยนต์มือสองของบริษัท ดังนี้**

 **วิสัยทัศน์** คือ เป็นศูนย์รถใหม่ใช้แล้ว สภาพดี ยอดขายอันดับ 1 ในจังหวัดขอนแก่น,เป็นศูนย์กลางการ ซื้อ-ขาย-แลกเปลี่ยน รถยนต์ใช้แล้วในเขตภาคอีสาน พร้อมมีสินค้าและการบริการที่ครบวงจร

**พันธกิจ** คือ มุ่งพัฒนาสินค้าและการบริการรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสร้างความพอใจสูงสุดภายใต้สโลแกน “บริการดีที่สุดเพื่อคุณ” เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการให้ความรู้แก่บุคลากรหลายๆด้าน เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นมืออาชีพ องค์กรจะเติบโตอย่างมั่นคงด้วยความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานทุกคน องค์กรจะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรมและจะดูแลรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพไว้ในระยะยาว

**นโยบายการบริหารและให้บริการ** บริษัทฯ มุ่งมั่นบริหารงานในรูปแบบของการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ มีการประสานงานในทุกระดับเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพเยี่ยม บริการเป็นเลิศ ตรงตามข้อกำหนดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามปณิธานของบริษัทฯ

**นโยบายด้านคุณภาพ**  มีการแบ่งเกรดรถชัดเจนตามมาตรฐานและนโยบายที่บริษัทได้กำหนดดังนี้ รถสวยระดับเกรด S คือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 1 ปี หรือ 20000 กม.ลักษณะรถ เป็นรถปีใหม่ๆ อายุไม่เกิน 3 ปี วิ่งไม่เกิน 60000 กิโลเมตร และสีเดิมทั้งคัน รถสวยระดับเกรด A คือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 6 เดือน หรือ 10000 กม.ลักษณะรถ เป็นรถปีใหม่ๆ อายุไม่เกิน 5 ปี วิ่งไม่เกิน 100000 กิโลเมตร มีการทำสีบ้างแต่ต้องไม่มีชนหนัก รถสวยระดับไม่มีเกรดคือมีการรับประกันระบบเกียร์ และเครื่องยนต์ 1 เดือน หรือ 2000 กิโลเมตร ลักษณะรถ เป็นรถอายุไม่เกิน 10 ปี และต้องไม่มีการชนหนัก

**นโยบายการบริหารคลังสินค้า** บริษัทฯ มุ่งเน้นในการบริหารและจัดระบบสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อฝ่ายขาย และเป็นแผนกที่เก็บเงินในรูปของสินค้าเป็นจำนวนมาก บริษัทฯ จึงมีนโยบายเพื่อการบริหารของแผนกสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ

**นโยบายการตลาด** บริษัทฯ มุ่งมั่นในการบริการโดยดำเนินการตามกลยุทธ์ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ดีกว่าลูกค้าคาดหวัง ภายใต้มาตรฐานการทำงานอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

**นโยบายการจัดซื้อ** บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการบริหารและจัดการระบบการจัดซื้อของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพในการจัดซื้อรถยนต์ และอะไหล่ ให้เป็นไปตามความเหมาะสมทั้งในด้านคุณภาพ ราคา อันเป็นผลที่จะให้ฝ่ายบริการสามารถที่จะปรับปรุงรถยนต์ได้ตามเวลาที่กำหนด

**นโยบายการบริหารการเงินและบัญชี** บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารและจัดการการเงินของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และเป็นไปด้วยความราบรื่น ทั้งนี้ ฝ่ายการเงินและการบัญชีเปรียบได้กับหัวใจหลักขององค์กรที่เป็นส่วนผลักดันให้แผนกต่าง ๆ สามารถดำเนินงานต่อไปได้

**นโยบายการบริหารงานบุคคล** การสร้างสายความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน โดยมีโครงสร้างตำแหน่ง และคู่มือการทำงานที่ชัดเจน เพื่อพนักงานทุกคนจะได้รับทราบความก้าวหน้าในการทำงานและพัฒนาตนเองให้ถูกต้องตามแนวทางที่กำหนด การสร้างพนักงานระดับหัวหน้างานทุกคนให้มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น การมุ่งเน้นยกระดับความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง การสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานและบริษัทขายรถยนต์มือสออื่นๆ โดยอาศัยข้อมูลทางสถิติจากการสำรวจโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจชัดเจนในระเบียบวินัยของพนักงาน บริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด ได้จัดทำนโยบายการบริหารงานบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

**สรุปและข้อเสนอแนะ**

การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้เข้าไปทำการศึกษา คือบริษัท ไทรแองเกิล ออโต้ จำกัด ได้มีการเข้าไปทำการค้นหาปัญหา สรุปหาสาเหตุ และจัดทำแนวทางแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการค้นหาปัญหา คือ แผนผังแสดงความสัมพันธ์ แผนภูมิพาราโต้ แผนผังเชื่อมโยง และผังก้างปลา สรุปผลได้ดังนี้

 ปัญหาหลักขององค์กรคือ พนักงานไม่รู้หน้าที่ และทำงานไม่เป็นทีม ทำให้ระบบการบริหารจัดการองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหลังจากวิเคราะห์ด้วยแผนผังความสัมพันธ์และผังก้างปลาแล้ว จะเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเป็นไปในแนวทางเดียวกันดังนี้ จัดทำนโยบายการบริหารในด้านต่างๆ ประกอบไปด้วย 8 ด้านดังนี้ วิสัยทัศน์และพันธกิจ,นโยบายด้านการบริหารและการบริการ,นโยบายด้านคุณภาพ, นโยบายด้านการบริหารคลังสินค้า,นโยบายด้านการตลาด, นโนบายด้านการจัดซื้อ, นโยบายด้านการบริหารการเงินและการบัญชี,นโยบายการบริหารงานบุคคล รวมถึงแนวทางในการบริหารจัดการโดยรวมของบริษัท ได้แก่ จัดทำผังโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายงาน และการทำงานอย่างมีระบบมากขึ้น โดยผังโครงสร้างองค์กรใหม่จะประกอบไปด้วย 6 ฝ่ายงาน คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ-ตรวจเชค ฝ่ายช่าง-ปรับสภาพ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทะเบียน และฝ่ายจัดซื้อ จัดทำคู่มือการทำงานและการประเมินของแต่ล่ะฝ่าย อบรมพนักงานทั้งบริษัทรวมทั้งจัดตั้งคณะวินิจฉัยและให้คำปรึกษา ในการแนะนำและติดตามผลงานการปฏิบัติงานหลังจากอบรม และนำกระบวนการที่กระบวนการที่ผ่านการปฏิบัติจริงและสามารถได้รับผลด้านบวกเชิงประจักษ์จะนำมากำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานต่อไป (พะยอม วงศ์สารศรี , 2548).

หลังจากได้อบรมและทดลองนำแบบแผนการบริหารงานแบบใหม่มาปฏิบัติ (อัครเดช นนทะสุด. ,2547). พบว่า การทำงานในบริษัทของฝ่ายต่างๆ เป็นระบบมากขึ้น มีการประสานงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความสามัคคีมากขึ้น และส่งผลให้ยอดขายของเดือน มิถุนายน เพิ่มมากขึ้น จาก 27 คัน ในเดือน มิ.ย. 2554 เป็น 40 คัน ในเดือน มิ.ย. ปี 2555 (บริษัท สามเหลี่ยมออโต้ จำกัด ,2554)

พนักงานไม่รู้หน้าที่และแบ่งงานไม่ชัดเจน

พนักงานไม่สามัคคีทำงานไม่เป็นทีม

**การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ**

1. เพื่อนร่วมงานอิจฉากันเอง

2. พนักงานบางคนขี้เกียจเห็นแก่ตัวกินแรงเพื่อน

3. พนักงานบางคนไม่พัฒนาตัวเอง

4. พนักงานบางคนไม่ทำงานหลักของตัวเอง

5. บางครั้งเกี่ยงงานกันและทำแทนกันไม่ได้

6. เหมือนทำงานหนักอยู่คนเดียวเพื่อนชอบให้ด่าให้สั่ง ถึงจะมาช่วยทำงาน

7. มีการพูดว่าไม่ช่วยทั้งๆที่เราช่วยเขาตลอดเวลา ตอนที่เขาไม่อยู่

8.พนักงานบางคนไม่ถูกกันจึงไม่ช่วยกันทำงาน

1. การทำงานไม่ตรงตำแหน่ง

2. พนักงานไม่เพียงพอ

3.ไม่มีหัวหน้าคอยสั่งงานและติดตามผลงานส่วนมากมีแต่เฮียสั่งและเฮียไม่ค่อยว่าง

4.พนักงานทำงานหลายหน้าที่เกินไป จนบางครั้งสับสนว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง

5.พนักงานบางคนทำงานไม่คล่องเพราะขาดคนสอนงาน

6. การประสานงานยังไม่ดี

7. พนักงานบางคนไม่รู้หน้าที่ของตัวเอง

ระเบียบวินัยพนักงาน

สภาพแวดล้อมไม่เหมาะกับการทำงาน

ภาพที่ 4.1 แผนผังใกล้ชิด

1. พนักงานใช้ของแล้วไม่เก็บเข้าที่ทำให้หายประจำ

2. พนักงานบางคนไม่ทราบกฎระเบียบบางอย่าง

3.พนักงานไม่ช่วยกันรักษาความสะอาด

4. ทิ้งขยะไม่เป็นที่ใช้ของแล้วไม่เก็บที่เดิม

1. สถานที่เก็บของรกมาก

2. พื้นที่ฝ่ายบำรุงรักษาเล็กมากทำงานไม่สะดวก
3. การวางของเครื่องใช้ไม่เป็นระเบียบและสกปรก

4. ไม่มีโต๊ะสำหรับลูกค้าทางด้านหน้า

การบริการลูกค้า

เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

1. อุปกรณ์การทำงานไม่ครบ สั่งของงช้า

2. อุปกรณ์เสียหายบ่อย และบางคนใช้แล้วไม่รักษา

3. เครื่องมือการทำงาน เช่น ไขควง ครีมล็อค ไม่ครบ หายประจำ

1. การบริการลูกค้าทั้งการเสิร์ฟ น้ำ และ ขนมยังไม่ดี

2. การประสานงานกับลูกค้าในเรื่องการซ่อมยังช้าอยู่

3. บางคนยังไม่ได้เอาใจใส่ลูกค้าเต็มที่

**ภาพที่ 1** แผนผังใกล้ชิด

แผนภูมิพาเรโต้

100

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 707790 |  |  |  **93.5** |  |
| 63080 |  |  **88.3** |  |  |
| 5670 |  |  |  |  |
| 49 |  | **72.72** |  |  |
| 42060 | **63.63** |  |  |  |
| 35050 |  |  |  |  |
| 2840 |  |  |  |  |
| 213022  27 |  |  |  |  |
| 1420 |  |  |  |  |
| 710 |  | 12 37.76 |  |  |
| 008.82 | 7 37.76 |  | 4 37.76 | 5 |

เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

การบริการลูกค้ายังไม่ดี

ขาดระเบียบวินัย

สภาพแวดล้อมไม่เหมาะกับการทำงาน

พนักงานไม่สามัคคีและขัดแย้งกัน

พนักงานไม่รู้หน้าที่และแบ่งงานไม่ชัดเจน

**ภาพที่ 2**  แผนภูมิพาเรโต้ (Pareto Diagram)

**ขาดนโยบายการทำงานที่ชัดเจน**

ขาดแผนภูมิโครงสร้างองค์กร

ไม่มีลำดับขั้นการสั่งงาน

ขั้นตอนการทำงานไม่เป็นแนวเดียวกัน

**ไม่มีมาตรฐานใน**

**การทำงาน**

**ขาดการอบรม**

**พนักงานไม่รู้หน้าที่**

ขาดระบบการประเมินที่ชัดเจน

**ขาด JD**

**ขาดแผนภูมิโครงสร้างองค์กร**

**ภาพที่ 3** แผนผังแสดงความสัมพันธ์ปัญหาพนักงานไม่รู้หน้าที่

**เอกสารอ้างอิง**

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. (2554). **ตลาดรถยนต์ไทยปี 54**.ค้นเมื่อ 1กรกฎาคม 2554, จาก http:// www.thannews.th.com/detialNews.php?id=R5621809&issue.

คุณากร เพชรคง. (2552). **การจัดทำ SWOT Analysis และการคิดเป็นระบบครบวงจร (Systematic Thinking)**. ค้นเมื่อ 1กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.kpmax.com/doc/251401958.pdf>

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สมุทรปราการ: โรงพิมพ์เดชกมลออฟเซท.

บริษัท สามเหลี่ยมออโต้ จำกัด. (2554). **รายงานยอดขายรถยนต์ ประจำปี พ.ศ. 2554**.ขอนแก่น: บริษัท.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

อิงอร ชัยยันต์. (2550). **ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการซื้อรถยนต์มือสองของผู้บริโภคในเขต กรุงเทพมหานคร**.สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

อัครเดช นนทะสุด. (2547). **ปัจจัยในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2**.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เอกศิลป์ รุจิระกาธรชัย. (2548). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกซื้อรถยนต์นั่งขนาดเล็กของคนวัยทางานในเขตกรุงเทพมหานคร**.สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_