

ก

ารประยุกต์ 7-S's Mc Kinsey สำหรับระบบ  
การบริหารจัดการ กรณีศึกษา

อุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย

Case Study of Thailand's Ceramic Industry:

Introducing 7-S's Mc Kinsey Model

Management System

- ประทานพร ไสกาจิตต์วัฒน์:
- อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- E-mail: prathanporn\_sop@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

ระบบการบริหารจัดการสำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย ยังขาดระบบต่างๆ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ ในการศึกษาครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7-S's Mc Kinsey เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมเซรามิกส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ให้แก่ธุรกิจ ขาดการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ขาดการสร้างระบบงานที่ดี มีวิธีการบริหารจัดการแบบรวมอำนาจ วุฒิการศึกษาของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกโดยเฉพาะในระดับแรงงานส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับมัธยม ลักษณะขององค์กรแต่ละแห่งจะมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป บางแห่งสร้างค่านิยมในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น การประยุกต์ 7-S's Mc Kinsey สำหรับระบบการบริหารจัดการภายในสำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย สามารถนำมาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายใน อาทิ กลยุทธ์ในการปรับให้หน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ดี โดยการแบ่งงาน

ที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กร พัฒนาระดับตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงจากทุกหน่วยงาน ผู้บริหารควรสร้างทีมในการทำงานจากพนักงานในองค์กร หรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกหรือภาครัฐ ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายอาชีพนี้ให้มีศักยภาพมากขึ้น ต้องมองหาทักษะใหม่ๆ ที่สามารถสร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจได้ในระยะยาว สร้างปรัชญาและค่านิยมในองค์กรที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทยในตลาดโลก

**คำสำคัญ:** 7-S's Mc Kinsey อุตสาหกรรมเซรามิก เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

### Abstract

Currently, almost all Ceramic Industry management in Thailand is inefficient, which leads to less competitiveness in foreign markets, especially in terms of systematic management. Thus, the main objective of this study is to develop a management system using the 7-S's Mc Kinsey model as a tool to create greater efficiency and strategic planning of their own and a clear organizational structure, since most are family style businesses driven by the values of the family system. Furthermore, the labor mostly has only a high school level education. At the same time, the characteristics of the organizations are different, depending on their expertise, such as whether or not they use just local wisdom. Therefore, using the 7-S's Mc Kinsey model will enable them to improve their internal administration, such as establishing new strategy and direction, designing a new organizational structure, improving workflow as well as creating job descriptions. The managing director should develop a management team consisting of employees, an advisor from an external organization and also include government officers. Moreover, management should improve the human resources competency in their particular field as well as well indoctrinate them with a shared value system and philosophy, and thereby enhance its own competitiveness in the world market.

**Keywords:** The McKinsey 7-S's Model, SME Ceramic Industries, Souvenir Products, Competitiveness

## 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากอุตสาหกรรมเซรามิกส่วนใหญ่ในประเทศไทย เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก เป็นลักษณะของธุรกิจครอบครัว (Family Business) ที่ถ่ายทอดธุรกิจจากรุ่นปู่ย่า ตายาย มายังรุ่นลูก รุ่นหลาน ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการภายใน เป็นการผูกขาดโดยเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว พนักงานทั้งหมดทำตามคำสั่งของเจ้าของเท่านั้น นอกจากนี้ ระบบการบริหารจัดการภายในยังคงเป็นรูปแบบเดิมๆ เช่น ไม่มีการวางแผนการจัดซื้อ การพยากรณ์ การตลาด การกระจายสินค้า เป็นต้น จะมีเพียงเฉพาะอุตสาหกรรมเซรามิกที่รับจ้างบริษัทต่างประเทศผลิต (OEM) เท่านั้น ที่มีระบบการบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบ ซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญทำให้อุตสาหกรรมเซรามิกส่วนใหญ่ไม่สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้

ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย จึงต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน ในการศึกษาคั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในโดยการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7-S's Mc Kinsey เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย

## 2. วิธีการดำเนินงาน

2.1 ศึกษาเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมเซรามิก อาทิ กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) เป็นต้น

2.2 ศึกษาภาคสนาม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลระบบการบริหารจัดการของอุตสาหกรรม

เซรามิก ดังนี้

2.2.1 ลักษณะและรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการ

2.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ และตัวแทนจากภาครัฐที่มีความรู้ และความคิดเห็นที่มีประโยชน์เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมเซรามิก จำนวนทั้งสิ้น 24 ราย

2.3 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ตาม 7-S's Model

2.3.1 วิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy) ตั้งแต่การดำเนินธุรกิจ การแบ่งสรรทรัพยากร ที่ธุรกิจมีอยู่ เพื่อดำเนินการในธุรกิจต่างๆ

2.3.2 วิเคราะห์โครงสร้าง (Structure) การจัดสายงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ปฏิบัติงาน และใครดูแลการปฏิบัติงานหน่วยงานใด การจัดหน่วยงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ สายบังคับบัญชา การประสานงาน

2.3.3 วิเคราะห์ระบบ (System) การบริหารประจำวันขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบสื่อสาร ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ระบบที่ตีความความแม่นยำทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2.3.4 วิเคราะห์ลักษณะการบริหาร (Style) คือ ลักษณะแบบแผน หรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)

2.3.5 วิเคราะห์พนักงาน (Staff) ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน ว่ามีลักษณะและคุณสมบัติตลอดจนคุณวุฒิเป็นอย่างไร

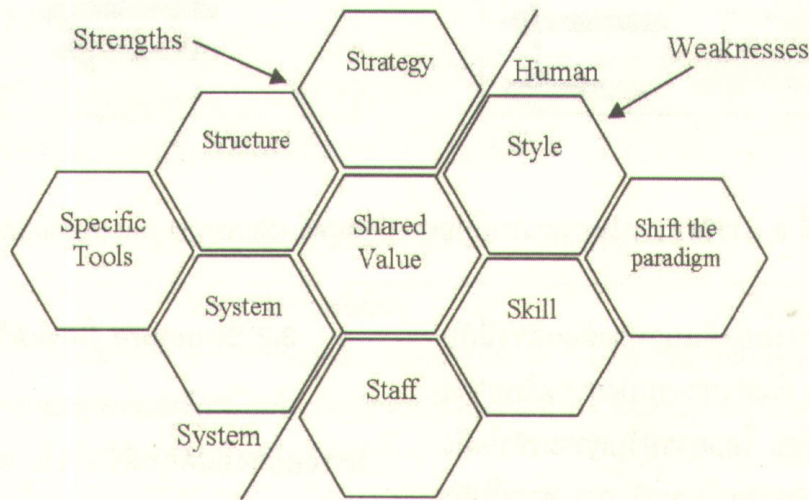
2.3.6 วิเคราะห์ทักษะ (Skills) ความรู้ ความชำนาญของสมาชิกขององค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบของคู่แข่ง

2.3.7 วิเคราะห์ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) วัฒนธรรมขององค์กร หรือค่านิยมร่วมกัน

ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคน ยึดถือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม โดยสมาชิกของ องค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

### 3. ผลการศึกษาและการอภิปราย

จากการวิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการ ภายในของอุตสาหกรรมเซรามิก ซึ่งการวิเคราะห์นี้ ใช้หลักการของแบบจำลอง 7-S's Mc Kinsey ซึ่ง มีองค์ประกอบดังแสดงในรูปที่ 1

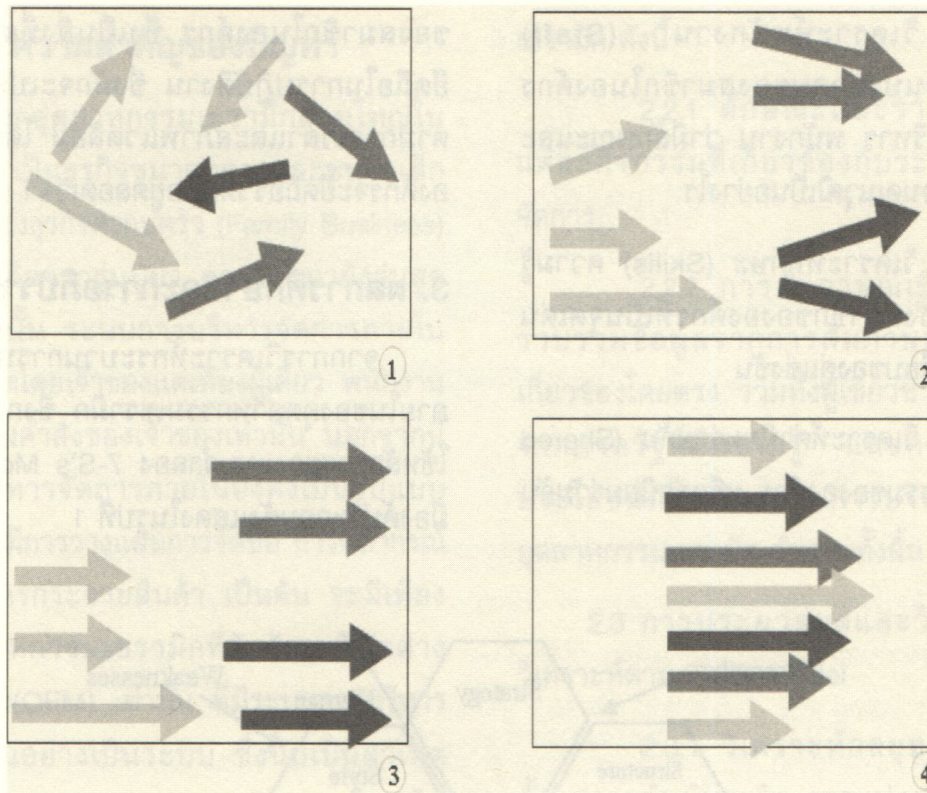


รูปที่ 1 องค์ประกอบการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 7-S's Mc Kinsey

#### 3.1 กลยุทธ์ (Strategy)

พบว่า อุตสาหกรรมเซรามิกส่วนใหญ่ขาดการ กำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้แก่ธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจขนาดเล็กจะบริหารตามที่เคยปฏิบัติด้วยความ เคยชิน ไม่มีการกำหนดทิศทาง ดังแสดงในรูปที่ 2.1 การดำเนินกิจการมีรูปแบบที่ตอบสนองตามสภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงขาดความสามารถใน การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ผู้บริหารองค์กร ขนาดเล็กจึงควรเริ่มจากการศึกษาเพิ่มพูนความ

สามารถในการคิดวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของ องค์กรของตน และกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อ การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่อย่างจำกัด (Heizer and Render, 1996: 153) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการรวม พลังของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 132)

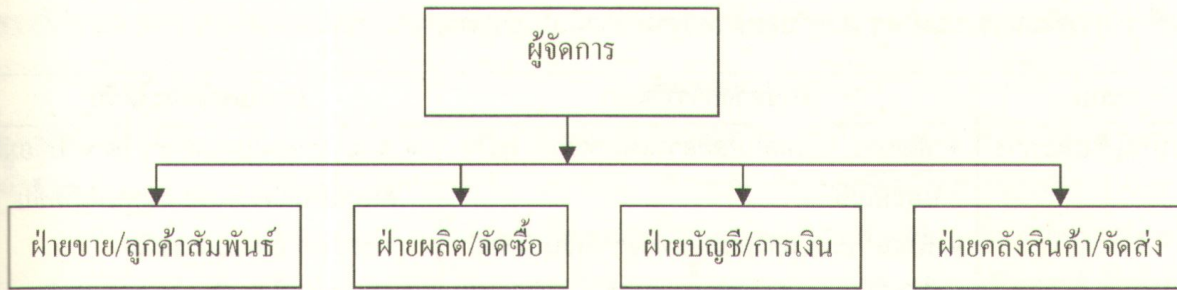


รูปที่ 2 การจัดสรรทรัพยากรภายในอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

ทั้งนี้ สามารถประยุกต์แนวทางดังกล่าวนี้กับอุตสาหกรรมเซรามิก เริ่มด้วยการแบ่งสรรทรัพยากรภายในแผนกต่างๆ ก่อน โดยการปรับความเข้าใจถึงทิศทางขององค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.2 จากนั้นจึงสามารถกำหนดให้เป็นทิศทางเดียวกันดังแสดงในรูปที่ 2.3 และสุดท้ายทั้งองค์กรก็จะนำไปสู่ทิศทางเดียวกันทั้งหมด ดังแสดงในรูปที่ 2.4 ขณะเดียวกันการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ของตนเองให้เป็นเอกลักษณ์ก็จะช่วยให้องค์กรแข่งขันได้ดีขึ้น ทั้งนี้ การทำ Differentiate เพื่อเปลี่ยนสินค้าบ่อยๆ จะไม่มีปัญหาในเรื่องต้นทุน Cost Effective มากนัก เนื่องจากกิจการมีขนาดเล็ก และเทคโนโลยียังไม่ยุ่งยากมาก

### 3.2 Structure (โครงสร้าง)

ส่วนใหญ่อุตสาหกรรมเซรามิกขาดการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ขาดการพิจารณาว่าองค์กรควรประกอบด้วยหน่วยงานใดบ้าง ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีการออกแบบหน่วยงานที่ต่างกันตามลักษณะการประกอบธุรกิจ ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้มีการแบ่งงานที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ ช่วยให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล ทราบถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กร ตัวอย่างการประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมเซรามิก เช่น กรณีอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ของ ชำร่วย เครื่องประดับ ส่วนใหญ่ผลิตตามคำสั่งซื้อ มีโครงสร้างหน่วยงานดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3 โครงสร้างองค์กรของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ของข้าวสวย เครื่องประดับ

อนึ่ง โครงสร้างองค์กรควรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังกรณีองค์กรเน้นความแตกต่าง (Differentiation) ก็อาจต้องมีฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) อยู่ในโครงสร้างด้วย เป็นต้น

### 3.3 System (ระบบ)

ส่วนใหญ่อยู่อุตสาหกรรมเซรามิกยังขาดการสร้างระบบงานที่ดี จึงควรสร้างกระบวนการ

ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับทุกหน่วยงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้งานสิ้นไหล และสามารถสอกลับเพื่อตรวจสอบการทำงานได้ ตัวอย่างการพัฒนาระบบต่างๆ (Peter and Donnelly, 1998: 158) ให้กับอุตสาหกรรมเซรามิก อาจแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การพัฒนาระบบต่างๆ สำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย

ระบบ	แนวทางการพัฒนา	ประโยชน์ที่จะได้รับ
ระบบพยากรณ์	พัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถวิเคราะห์ความต้องการอย่างแท้จริงของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดปริมาณสินค้าคงคลัง</li> <li>สินค้าไม่ขาดสต็อก</li> <li>ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ</li> </ul>
ระบบตรวจสอบย้อนกลับ	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบย้อนกลับของสินค้าได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีที่สินค้ามีปัญหาสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงที่มาของปัญหาว่าเป็นที่ขั้นตอนใด เช่น คุณภาพวัตถุดิบ การเผา เป็นต้น</li> </ul>
ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบการส่งผ่านและการเชื่อมต่อของข้อมูลทั้งระบบ ทุกหน่วยงานสามารถทราบข้อมูลในเวลาที่เกิดขึ้นจริง (Real time)</li> <li>มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำของทุกหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการทำงาน และสร้างมาตรฐานการตรวจวัดอย่างเป็นระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>สามารถลดต้นทุนต่างๆ ได้ โดยลดเวลาในการผลิต เช่น ต้องการลดเวลาการผลิตจาก 90 วันให้เหลือ 45 วัน ฝ่ายผลิตเสนอแนวทาง และขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ฝ่ายขายในการประมาณตัวเลขที่รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ฝ่ายจัดซื้อในการเตรียมวัตถุดิบ ฝ่ายคลังสินค้าในการจัดเก็บ ฝ่ายจัดส่งสามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว</li> </ul>

**ตารางที่ 1** การพัฒนาระบบต่างๆ สำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย (ต่อ)

ระบบ	แนวทางการพัฒนา	ประโยชน์ที่จะได้รับ
ระบบบัญชีและการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินและบัญชี</li> <li>พัฒนาระบบการควบคุมทางการเงิน มีดัชนีชี้วัดที่บ่งบอกถึงจุดอ่อนจุดแข็ง จุดที่มีปัญหา และต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน</li> <li>การคิดต้นทุนแบบ Target Costing โดยการตั้งเป้าหมายราคาขายที่ผู้บริโภครังพอใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถลดต้นทุนต่างๆ ได้ จากข้อมูลต้นทุนที่แท้จริง และต้นทุนที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการผลิต</li> <li>สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถคำนวณราคาย้อนกลับไปหาต้นทุนที่ควรจะเป็น ทำการลดต้นทุนจนกระทั่งได้ราคาสินค้าและกำไรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้</li> </ul>
ระบบพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน	ออกแบบการจัดเก็บข้อมูล มีการวิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดเวลาการผลิต</li> <li>ลดการสูญเสียจากการผลิต</li> <li>ลดการใช้พลังงาน</li> </ul>
ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร	เลือกพัฒนาระบบย่อยๆ เช่น MRP ก่อน แล้วค่อยๆ พัฒนาต่อไป เช่น คลังสินค้า เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวางแผนมีประสิทธิภาพ</li> <li>ควบคุมหรือตรวจสอบทรัพยากรได้อย่างทั่วถึง</li> <li>ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างทันท่วงที</li> </ul>
ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์	ออกแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ</li> </ul>

### 3.4 Style (ลักษณะการบริหาร)

ส่วนใหญ่อุตสาหกรรมเซรามิกมีวิธีการบริหารจัดการแบบรวมอำนาจ ศูนย์กลางอำนาจอยู่ที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งซึ่งทำงานหลายหน้าที่จนกระทั่งละเอียดต่อการกำหนดทิศทางการแข่งขัน ลักษณะการบริหารคล้ายคลึงระดับที่ 1 ทำให้เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างทีมในการบริหารงานจากพนักงานในองค์กร หรือหาที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก หรือจากหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชน

### 3.5 Staff (พนักงาน)

วุฒิการศึกษาของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกโดยเฉพาะในระดับแรงงานส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับมัธยม ได้รับค่าจ้างรายวัน ทำงานแบบเช้าชาก จำเจ ขาดการพัฒนาความสามารถและการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายอาชีพนี้ให้มีศักยภาพมากขึ้นโดยมีแนวทางดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระบบ	แนวทางการพัฒนา
พัฒนาระบบสรรหาพนักงาน	ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมเซรามิก เพื่อให้ให้นักศึกษาระดับ ปวช. ปวส. หรือระดับปริญญาตรีได้มีโอกาสปฏิบัติงานจริงตามโรงงาน จากนั้นให้นำเสนอผลงานปรับปรุงพัฒนางานด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวนักศึกษาที่จะได้ประสบการณ์และเจ้าของธุรกิจจะได้ความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการชักจูงแรงงานที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม
พัฒนาระบบการจูงใจและเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน	กระตุ้นให้พนักงานเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาในงานที่ทำพร้อมกับการตั้งรางวัล เส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน (Career path) ระบบพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ดีขึ้น ให้ทำงานอย่างมีความสุข
ภาครัฐควรสร้างศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานสร้างช่างเทคนิคเฉพาะด้าน	เสริมสร้างฝีมือแรงงานโดยความร่วมมือกับภาครัฐ หน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และภาคธุรกิจ วางแผนพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่อง ให้แรงงานทราบถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการ การออกแบบ ศึกษาเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ในการวางแผนผลิตแรงงานที่ขาดแคลน เช่น นักเคมี ช่างเทคนิค วิศวกรเหมืองแร่ นักธรณีวิทยา นักพัฒนาวิจัยในอุตสาหกรรม
สร้างระบบการจัดการความรู้ในองค์กร	พัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้จากประสบการณ์ และผลงานของพนักงานเก่าๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ และเกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น หรือในกรณีที่ผู้บริหารได้ศึกษาดูงานต่างประเทศ ได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ก็ควรมีการวางแผนถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ
การสร้างค่านิยมความเป็นเลิศของผลงาน	สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานผ่านการฝึกอบรม ตลอดจนพัฒนารูปแบบการประเมินผลงานที่ชัดเจนเชื่อมโยงกับผลสำเร็จขององค์กร เช่น การทำกำไร การเติบโตของยอดขาย

**3.6 Skills (ทักษะ)**

ลักษณะขององค์กรแต่ละแห่งจะมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป เช่น บริษัทผลิตกระเบื้องบางรายมีความเชี่ยวชาญด้านกระเบื้องเคลือบแก้วเซรามิค บางแห่งเชี่ยวชาญการผลิตกระเบื้องด้วยมือที่มีคุณสมบัติเฉพาะมีลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ บริษัทบางแห่งเชี่ยวชาญการผลิตเครื่องเคลือบเซรามิค จึงควรมุ่งเน้นเสริมจุดแข็งของตนให้มีความชำนาญมากขึ้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ต้องมองหาทักษะใหม่ๆ ที่สามารถสร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจได้ในระยะยาว (Pakamad Seawong, J. Leudtaharn, and Kuljira Sujirote, 2000: 3)

**3.7 Shared Values (ค่านิยมร่วมกัน)**

เป็นการสร้างปรัชญาและค่านิยมในองค์กรที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจ



หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยแต่ละองค์กรควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมของตน จากนั้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างปรัชญาปลูกฝังความคิดและเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กร

ได้ตระหนักร่วมกัน (สุดาตวง เรืองรุจิระ, 2541: 82-90)

ดังแสดงในรูปที่ 4 ที่สร้างค่านิยมร่วมกันในการชูประเด็นภูมิปัญญาท้องถิ่น



รูปที่ 4 สร้างค่านิยมร่วมกันในการชูประเด็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 4. สรุปและข้อเสนอแนะ

การประยุกต์ 7-S's Mc Kinsey สำหรับระบบการบริหารจัดการภายในของอุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย สามารถนำมาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ โดยเสนอให้มีปรับความเข้าใจกับทุกหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนโครงสร้างองค์กร ต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ดี โดยการแบ่งงานที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานในองค์กร สำหรับระบบ ก็ต้องพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงจากทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรสร้างทีมใน

การทำงานจากพนักงานในองค์กร หรือที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก หรือภาครัฐ สำหรับพนักงานควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายอาชีพนี้ให้มีความรู้มากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาทักษะใหม่ที่สามารถสร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจได้ในระยะยาว สุดท้ายต้องสร้างปรัชญาและค่านิยมในองค์กรที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมเซรามิกของประเทศไทยในตลาดโลก สิ่งที่จะต้องศึกษาต่อไปก็คือ เมื่อมี Market Share มากขึ้น ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด และสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปก็คือ การหา Technology เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ลักษณะต้นทุนต่ำ และคุ้มค่ากับเทคโนโลยี

1: ลทูน (Wada, Hattori, and Yokohama, 2001: 281-283) ดังนั้น กลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ คือ การผลิต เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของ อุตสาหกรรมเซรามิกในประเทศไทย

### บรรณานุกรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **การบริหาร การตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

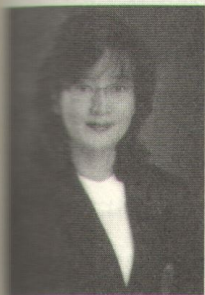
สุลาตวง เรืองรุจิระ. 2541. **หลักการตลาด**. กรุงเทพมหานคร: พงพลเทรตติ้ง.

Heizer, Jay, and Render, Barry. 1996. **Production and Operations Management: Strategic and Tactical Decisions**. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Peter, J. Paul, and Donnelly, James H., Jr. 1998. **Marketing Management: Knowledge and Skills**. New York: McGraw-Hill.

Pakamad Seawong, J. Leudtaharn and Kuljira Sujjrote. 2000. **Technical Survey of Structural Ceramics Collaboration**. Pathumthani: National Metal & Materials Technology Center.

Wada, S., Hattori, T., and Yokohama, K. 2001. "Sintering of Si<sub>3</sub>N<sub>4</sub> Ceramics in Air Atmosphere Furnace." **Journal of the Ceramic Society of Japan** 109, 11: 281-283.



**Mrs. Prathanporn Sopajitwattana** received her Master's Degree in Marketing from Chulalongkorn University and a Bachelor's degree in Economics (International Trade and Fiscal policy from Thammasat University). She has most experience in consumer behavior studies, strategic management and is currently working at the University of the Thai Chamber of Commerce. Her main interests are Branding and Strategic Management.