

## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์การค้นคว้าแบบอิสระ

## เรื่อง

การศึกษาการบริหารงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ :

กรณีศึกษา บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร เรื่องการวางแผน

ผู้บริหารระดับสูง

- วัตถุประสงค์ของผู้บริหารในเรื่ององค์การเป็นอย่างไร
- ภารกิจขององค์การในปัจจุบันคืออะไร
- วัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดไว้อย่างไร
- กลยุทธ์ขององค์การกำหนดไว้อย่างไร
- ความสำคัญของธุรกิจด้านขนส่งคอนกรีตเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นที่กิจการมีอยู่ เป็นอย่างไร
- ปรัชญาการทำงานของผู้บริหาร
- ปัญหาในการวางแผน

ผู้บริหารระดับกลาง

- วัตถุประสงค์ของธุรกิจด้านขนส่งคอนกรีต เป็นอย่างไร
- กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คืออะไร
- ใครเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- แผนการทำงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีต กำหนดไว้อย่างไร
- ปัญหาในการวางแผน

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร เรื่องการจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล

### ผู้บริหารระดับสูง

- แนวความคิดในการจัดองค์การ หรือกระบวนการจัดองค์การ
- โครงสร้างองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- ใครบ้างมีส่วนร่วมในการจัดองค์การ
- การคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางเข้ามาทำงานมีวิธีการอย่างไร
- งานประเภทไหนบ้างที่ต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และงานใดที่ให้ผู้บังคับบัญชาช่วยในการตัดสินใจ
- ปัญหาในการจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล

### ผู้บริหารระดับกลาง

- โครงสร้างองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
- สายการบังคับบัญชา มีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน
- ขนาดของการควบคุมในปัจจุบัน พิจารณาจากอะไร
- มีวิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไร ทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งพนักงานระดับเดียวกัน
- การบริหารงานใช้วิธีรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ
- กฎระเบียบและข้อบังคับ มีความจำเป็นมากหรือไม่ เพราะอะไร
- มีการพัฒนาพนักงานอย่างไร
- หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง มีอะไรบ้าง
- มีการประเมินผลพนักงานอย่างไร
- มีการวางแผนเรื่องเกษียณอายุงานของพนักงานอย่างไร
- ปัญหาในการจัดองค์การและการจัดการด้านบุคคล

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร เรื่องการสั่งการหรือการชักจูง

### ผู้บริหารระดับสูง

- มีหลักในการเป็นผู้นำอย่างไร
- มีเทคนิคการจูงใจที่ใช้ได้ผลกับผู้บริหารระดับกลางและพนักงานอย่างไร
- การรักษาพนักงานที่มีความสามารถทำอย่างไร
- มีการนำข้อมูลมาใช้ในการสั่งการหรือไม่อย่างไร
- มีระบบสารสนเทศอะไรบ้างในองค์กร
- ปัญหาในการสั่งการหรือการชักจูง

### ผู้บริหารระดับกลาง

- วิธีการจูงใจที่ใช้ได้ผลกับผู้ใต้บังคับบัญชา คืออะไร
- การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับล่าง ทำอย่างไร
- การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานประสบปัญหาหรือไม่ อย่างไร
- ระบบการทำงานภายใน เป็นอย่างไร
- ปัญหาในการสั่งการ หรือการจูงใจ

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร เรื่องการควบคุม

### ผู้บริหารระดับสูง

- วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ทำอย่างไร
- การให้รางวัลและการลงโทษ ทำอย่างไร
- ปัญหาในการควบคุม

### ผู้บริหารระดับกลาง

- มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีต มีอะไรบ้าง
- ใช้รูปแบบวิธีการควบคุมแบบไหน
- เทคนิคการควบคุมที่นำมาใช้มีอะไรบ้าง
- ปัญหาในการควบคุม

ภาคผนวก ข.  
 สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร  
 บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด

เรื่องการวางแผน

ผู้บริหารระดับสูง

- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในเรื่ององค์การเป็นอย่างไร
  - เป็นผู้นำตลาดหินในเชียงใหม่ ภายในปี2543 โดยการหาลูกค้าใหม่ๆเพิ่ม ขณะที่ลูกค้าหลักยังคงเป็น CPAC
  - เข้าตลาดหลักทรัพย์ใน 5 ปี เพื่อให้การบริหารงานเป็นแบบมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้สนใจร่วมลงทุน
  - เพิ่มศักยภาพในบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากรให้แต่ละคนสามารถทำงานได้มากขึ้น และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ภารกิจขององค์การในปัจจุบันคืออะไร
  - จัดระบบการทำงานภายในทุกด้านให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
  - พัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน
  - หาผู้ร่วมลงทุน โดยเฉพาะผู้ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จรายอื่นนอกจาก CPAC
- วัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดไว้อย่างไร
  - กำหนดยอดการชำระหนี้ให้เข้าหนี้ 45 % ของรายได้
  - ควบคุมต้นทุนให้ต่ำกว่า 55 % ของรายได้
  - ยอดขายหิน 5 ล้านบาทต่อเดือน
- ความสำคัญของธุรกิจด้านขนส่งคอนกรีตเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นที่กิจการมีอยู่ เป็นอย่างไร
  - ความสำคัญพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไร เรียงตามลำดับ คือ โรงไม่หิน รถไม่ รถบรรทุกอื่นๆ
- ปรัชญาการทำงานของผู้บริหาร
  - ชีวิตต้องสู้

□ ปัญหาในการวางแผน

- ความสามารถของบุคลากรยังไม่ดีพอที่จะทำให้แผนที่วางไว้ สำเร็จตามเป้าหมาย
- ความพร้อมของเครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่ต้องปรับปรุงให้มีสภาพดีขึ้น
- ความสำคัญของการวางแผน กำลังเป็นที่ยอมรับในองค์กร จึงเหมือนกับกำลังเริ่มต้นวางแผน ขาดความชำนาญ ขาดประสบการณ์ ทำให้แผนมีปัญหาไม่สำเร็จตามเป้าหมายเท่าที่ควร

ผู้บริหารระดับกลาง

□ วัตถุประสงค์ของธุรกิจด้านขนส่งคอนกรีต เป็นอย่างไร

- กำหนดรายได้ตามการประมาณปริมาณของCPAC
- รถไม่ ต้องขนส่งคอนกรีตได้ 540 คิว/เดือน/คัน
- ควบคุมต้นทุนด้านขนส่งไม่ให้เกิน 55 % ของรายได้

□ กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ คืออะไร

- ในระดับบริษัทใช้กลยุทธ์ความคงที่(Stability Strategy) เพราะปัจจุบันทรัพย์สินของบริษัทมีมาก แต่รายได้ยังไม่เหมาะสม จึงต้องเพิ่มรายได้ภายใต้ทรัพย์สินที่มีอยู่
- ในระดับธุรกิจใช้กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน(Cost Leadership) โดยการทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด เพื่อให้มีกำไรสูงสุด

□ ใครเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์

- คณะกรรมการบริหาร

□ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง

- เจ้าของกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักการเมือง และข้าราชการ ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วในทุกภูมิภาค
- กำลังขนส่งมีมากทั่วทุกภาค ทำให้มีอำนาจต่อรองสูงกับผู้ว่าจ้าง
- พนักงานที่รับเข้ามาใหม่มีประสบการณ์ สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ทันที
- ท่าเลที่ตั้งโรง ไม่หินใกล้ตัวเมือง ต้นทุนค่าขนส่งถูก ทำให้ราคาหินต่อสู้กับคู่แข่งกันได้

### จุดอ่อน

- ระบบการทำงานต้องปรับปรุงอีกมาก เพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็วขึ้น
- คุณภาพของพนักงานขับรถต้องพัฒนาอีกมาก ซึ่งพนักงานขับรถถือว่าเป็นหัวใจของการขนส่ง ถ้าพนักงานขับรถมีคุณภาพสามารถลดค่าใช้จ่ายทางด้านปฏิบัติการ ได้มาก ซึ่งจะส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้น
- สภาพคล่องทางการเงินมีปัญหา ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

### □ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

#### โอกาส

- ถ้าเศรษฐกิจดีขึ้น สามารถเพิ่มรายได้ทันทีโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เพราะกำลังการขนส่งมีมาก
- รัฐบาลสนับสนุนให้สถาบันการเงินผ่อนปรนหนี้กับลูกหนี้ ทำให้สามารถลดหนี้ได้มาก

#### อุปสรรค

- น้ำมันมีราคาสูงทำให้ต้นทุนสูง ในขณะที่รายได้ที่ทางCPACจ่ายเพิ่มให้เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยมาก
- เศรษฐกิจตกต่ำ โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้าง ทำให้ได้รับผลกระทบมาก

### □ แผนการทำงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีต กำหนดไว้อย่างไร

- กำหนดประสิทธิภาพของรถให้เหมาะสมกับพื้นที่ เช่น พื้นที่ห่างไกลลักษณะงานอันตราย ต้องขึ้นภูเขาสูง ห่างไกลจากชุมชนหรือสำนักงานใหญ่ ต้องจัดรถที่มีสภาพดีไปวิ่ง ส่วนงานในตัวเมืองหรือในเชิงใหม่ ซึ่งใกล้กับสำนักงาน สามารถนำรถที่มีสภาพพอสมควรมาวิ่งงานได้
- มีการนำ Shell Feed Card เข้ามาใช้ในการเติมน้ำมันทำให้ทราบการใช้น้ำมันรถแต่ละคันได้รวดเร็ว และถูกต้อง
- จัดทำระบบสารสนเทศ โดยการนำข้อมูลในใบขนส่งสินค้าป้อนเข้าโปรแกรม และให้โปรแกรมทำการประมวลผล เพื่อให้ได้รายงานตามที่ต้องการ

### □ ปัญหาในการวางแผน

- แผนระยะยาวทำได้ยาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศไม่แน่นอน
- แผนระยะสั้นสำเร็จได้ยากต้องใช้เวลาาน เพราะความไม่พร้อมในเรื่องบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และประสบการณ์ของพนักงาน

## เรื่องการจัดการและการจัดการด้านบุคคล

### ผู้บริหารระดับสูง

- แนวความคิดในการจัดการ หรือกระบวนการจัดการ
  - งานด้านปฏิบัติการแบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์ ให้ผู้บริหารแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละภาค หรือแต่ละพื้นที่
  - งานด้านบัญชี การเงิน บุคคล จะรับนโยบายจากส่วนกลาง แต่ในทางปฏิบัติจะให้ผู้บริหารแต่ละพื้นที่ควบคุมดูแล
- โครงสร้างองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - ระดับบนเหมาะสม
  - ระดับล่างต้องมีการปรับเปลี่ยนอีกครั้ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - บางหน่วยงานมีหัวหน้า 2 คน เช่น บัญชี การเงิน บุคคล ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ถ้านโยบายของหัวหน้าไม่เหมือนกัน ทำให้งานล่าช้า
- ใครบ้างมีส่วนร่วมในการจัดการ
  - ระดับบนและระดับกลาง คณะกรรมการบริหารเป็นผู้จัด
  - ระดับล่าง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้จัด และเสนอให้ผู้บริหารระดับบนตัดสินใจ
- การคัดเลือกผู้บริหารระดับกลางเข้ามาทำงานมีวิธีการอย่างไร
  - ระดับเจ้าหน้าที่บริหาร คัดเลือกมาจากคนที่รู้จักกันมาก่อนในอดีต มีลักษณะนิสัยคล้ายๆกัน มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจปัญหา ไม่กลัวปัญหา
  - ทำตามขั้นตอน คือประกาศรับสมัคร ให้กรอกใบสมัคร คัดเลือกจากใบสมัครเฉพาะผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วม ซึ่งจะพิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่ให้เกิดความลำเอียงหรือถูกใจผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมกับงานจริงๆ
- งานประเภทไหนบ้างที่ต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และงานใดที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยในการตัดสินใจ
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร : ไม่ตัดสินใจเอง แต่จะตัดสินใจร่วมกันกับคณะกรรมการบริหาร
  - เจ้าหน้าที่บริหาร : ตัดสินใจเรื่องการจัดสรรและอนุมัติเงิน
  - ถ้าเป็นกรณีพิเศษ จะมีคณะกรรมการร่วมตัดสินใจ เช่น อุบัติเหตุ
  - ผู้ได้บังคับบัญชา : ตัดสินใจงานประจำเป็นส่วนใหญ่



□ ปัญหาในการจัดองค์การ

- ลักษณะนิสัยของคนไทยชอบทำงานอยู่ใกล้บ้าน ในขณะที่องค์การได้ขยายไปทั่วประเทศ ดังนั้น การสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น จึงทำได้ยาก

ผู้บริหารระดับกลาง

□ โครงสร้างองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- มีความเหมาะสม กระชับกว่าเดิม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสู่ภูมิภาคเพิ่มขึ้น
- แบ่งความรับผิดชอบตามพื้นที่ มีเจ้านายคนเดียว ไม่สับสนในการสั่งการ
- มีการรักษาการแทนโดยอัตโนมัติ ไม่ต้องรอถ้าผู้บริหารไม่อยู่
- บางหน่วยงานมีหัวหน้า 2 คน เช่น บัญชี การเงิน บุคคล ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ถ้านโยบายของหัวหน้าไม่เหมือนกัน ทำให้งานล่าช้า มีผลกระทบต่อการทำงานของงาน ด้านขนส่งคอนกรีต

□ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- เหมาะสมบางเรื่อง เช่น จัดซื้อสามารถซื้อของได้เองในพื้นที่ ค่าใช้จ่ายประจำต่างๆส่วนใหญ่อนุมัติได้
- เหมาะสม (ในสถานการณ์ของบริษัทที่เป็นอยู่ปัจจุบัน) การทำงานอิสระมากขึ้น
- เหมาะสม แต่ปฏิบัติไม่ได้ตามที่เขียนไว้ เช่น อำนาจอนุมัติเงิน อนุมัติให้จ่ายได้ แต่ไม่มีเงินจ่าย
- ไม่เหมาะสมบางเรื่อง เช่น อำนาจอนุมัติเงินสละย่อย น้อยเกินไป ทำให้เรื่องต้องถึงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง โดยเฉพาะการซื้อน้ำมัน แต่ละครั้งต้องจ่ายเงินมาก

□ สายการบังคับบัญชา มีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน

- สำคัญมากทำให้การทำงานไม่สับสน ทำงานได้เต็มที่ไม่มีใครกังวลใจ เพราะผลการทำงานดี หัวหน้าสามารถให้คำแนะนำได้ แต่ถ้าการสั่งการผิดพลาดหัวหน้าย่อมต้องรับผิดชอบ
- สำคัญ เพราะหัวหน้าจะเป็นผู้รับผิดชอบในสิ่งต่างๆที่สั่งการ จะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้ ดังนั้นก่อนจะสั่งการในเรื่องต่างๆ จะต้องคิดพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ โดยรวมด้วย
- สำคัญ เพราะลูกน้องจะเชื่อฟังคำสั่งจากหัวหน้างานมากขึ้น ทำให้หัวหน้างานเกิดความภูมิใจ และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำมากขึ้นแม้อายุน้อยกว่าลูกน้อง เป็นการพัฒนาเพื่อเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคต

- ขนาดของการควบคุมในปัจจุบัน พิจารณาจากอะไร
  - ถ้างานปฏิบัติการ จะดูพื้นที่ ถ้าพื้นที่อยู่ห่าง ไกลกันมากมีความยากลำบากในการเดินทางของหัวหน้า ขนาดของการควบคุมจะน้อย แต่ขณะเดียวกันต้องพิจารณาปริมาณรถ และความยากง่ายของงานด้วย
  - ถ้างานในสำนักงาน จะดูลักษณะงานและปริมาณงาน
- มีวิธีการติดต่อสื่อสารอย่างไร ทั้งจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งพนักงานระดับเดียวกัน
  - บนลงล่าง ติดต่อสื่อสารหลายวิธี เช่น การประชุมประจำเดือน การโทรศัพท์เมื่อต้องการสื่อสารเร่งด่วน หรือการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อเป็นเรื่องสำคัญและต้องยึดเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
  - ล่างขึ้นบน ติดต่อสื่อสารหลายวิธี เช่น พนักงานขับรถสามารถส่งจดหมายโดยตรงถึงผู้บริหารระดับสูง สามารถโทรศัพท์ถึงผู้บริหารระดับสูงได้ เสนอข้อคิดเห็นผ่านหัวหน้างานที่ประจำอยู่ในแต่ละพื้นที่ หรือเสนอข้อคิดเห็นผ่านทางCPAC เพื่อให้ทางCPACผ่านเรื่องต่อไปยังผู้บริหารของ หุ่นศิลา เป็นต้น
  - ระดับเดียวกัน ใช้วิธีประชุมประจำเดือน การติดต่อทางโทรศัพท์ถ้าอยู่ห่างไกล การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ หรือการทำบันทึกอย่างเป็นทางการถ้าใช้วิธีการอื่น ไม่ได้ผลและต้องการให้เป็นหลักฐาน เป็นต้น
- การบริหารงานใช้วิธีรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ
  - เรื่องการปฏิบัติการ ได้กระจายอำนาจมากขึ้น เช่น การตัดสินใจในงานประจำวันต่างๆที่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งและมีวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถใช้ได้เหมือนกัน ผู้ที่รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้เลย แต่ถ้าเป็นเรื่องใหม่ไม่แน่ใจในวิธีการแก้ไขปัญหา ก็สามารถปรึกษาหรือรายงานให้หัวหน้าทราบเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาคต่อไป
  - เรื่องอำนาจอนุมัติเงิน รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ เหตุผล คือ ปัจจุบันสภาพคล่องมีปัญหา ดังนั้นการที่จะจัดสรรเงินไปให้แต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารในฐานะผู้ที่รับผิดชอบและรับทราบปัญหาทุกอย่าง สามารถที่จะจัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนของปัญหาได้ การใช้จ่ายเงินจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งบางครั้งอาจไม่เป็นที่พอใจของบางหน่วยงานก็ได้ เพราะผู้รับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานก็จะมองว่าปัญหาของตนเองสำคัญ เป็นต้น
- กฎระเบียบและข้อบังคับ มีความจำเป็นมากหรือไม่ เพราะอะไร
  - มีความจำเป็นมาก และต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง ที่ผ่านมามีการออกกฎระเบียบบ่อยครั้งมากแต่เมื่อไม่ปฏิบัติก็ไม่มีผลกระทบเกิดขึ้นกับพนักงาน เพราะผู้ออกกฎและผู้บริหารระดับสูง

ไม่ติดตามผล ปัญหาต่างๆ จึงยังคงอยู่เหมือนเดิม ซึ่งในทางปฏิบัติจริงต้องมีความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ถ้าแก้ปัญหาก็ที่ปลายเหตุ โดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ จะทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานผู้ได้รับผลกระทบ ปัจจุบันมีคณะกรรมการดูแลเรื่องกฎระเบียบโดยตรง ทำให้มีความศักดิ์สิทธิ์เพิ่มขึ้น

- จำเป็น แต่ปัจจุบันการปฏิบัติจริงไม่ได้เคร่งครัดมาก เพราะสภาพการเงินไม่ค่อยดี ทำให้พนักงานได้รับความเดือนร้อนในการเลี้ยงชีพ เช่น ต้องไปรับจ้างทำงานข้างนอกเพื่อหาเงินสมมาให้จ่ายในครอบครัว ทำให้ต้องขาดงานประจำ บางคนอาจมาทำงานสายเพราะต้องหางานเสริมด้านอื่น บางคนต้องไปทำไร่นา เป็นต้น หัวหน้างานผู้ใกล้ชิดกับลูกน้องจะรู้สึกเห็นอกเห็นใจมาก ดังนั้นบางครั้งถ้าเป็นเรื่องที่ไม่รุนแรงมาก และไม่กระทบกับการทำงานของCPACมาก ก็จะมีการผ่อนปรนเรื่องระเบียบวินัย
- มีการพัฒนาพนักงานอย่างไร
    - ปัจจุบันไม่ได้ทำการอบรมแบบเป็นทางการเพราะข้อจำกัดในเรื่องเงิน แต่มีการอบรมในการทำงานจริงในบางครั้ง
    - อนาคตมีแผนจะอบรม โดยเชิญวิทยากรจาก บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด มาอบรม
  - หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง มีอะไรบ้าง
    - ผลการทำงานได้ตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด
    - ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท
    - อายุการทำงาน
  - มีการประเมินผลพนักงานอย่างไร
    - ประเมินผลปีละ 2 ครั้ง ทุก 6 เดือน เก็บคะแนนเป็น Z Score
    - ประเมินลักษณะพฤติกรรมส่วนหนึ่ง อีกส่วนประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ได้ทำงานบันทึกไว้ในโปรแกรม
  - มีการวางแผนเรื่องเกษียณอายุงานของพนักงานอย่างไร
    - กำหนดเกษียณอายุที่ 60 ปี
  - ปัญหาในการจัดองค์การ
    - ความสามารถของพนักงานปฏิบัติการมีข้อจำกัด เทคโนโลยีใหม่ๆ เกี่ยวกับการขนส่ง หรือเกี่ยวกับคอนกรีต ต้องใช้เวลานานในการทำความเข้าใจ

- ต้องเปลี่ยนโครงสร้างตาม CPAC เพื่อให้การทำงานประสานกันได้ดี ทำให้บางครั้งเกิดความสับสนกับหน่วยงานภายในอื่น หรือต้องเปลี่ยนรูปแบบ ระบบการทำงาน ทำให้เสียเวลา
- การจัดคนให้เหมาะสมกับงานเป็นเรื่องยาก เพราะงานด้านจัดส่งคอนกรีตไม่มีสอนในหลักสูตรของการศึกษาของรัฐบาล ดังนั้นการหาผู้ที่จบการศึกษา มีประสบการณ์ด้านนี้เพื่อมาทำงานเป็นหัวหน้างานเป็นเรื่องยาก จึงต้องนำคนรุ่นเก่ามาทำงานเป็นหัวหน้างานแทน ซึ่งมีความชำนาญสูง แต่ความรู้ด้านการบริหารมีน้อย
- พนักงานขับรถส่วนใหญ่จะมีบ้านอยู่ใกล้โรงงานCPAC การทำงานไปเช้าเย็นกลับ แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องโยกย้ายรถ ไปประจำ โรงงานอื่น หากคนไปทำงานยากและมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University

## เรื่องการสั่งการหรือการชักจูง

### ผู้บริหารระดับสูง

- มีหลักในการเป็นผู้นำอย่างไร
  - ตามสถานการณ์ คือ ถ้าภาวะปกติจะใช้แบบประชาธิปไตย ตามความคิดเห็นของพนักงาน ก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการ แต่ถ้ามีเวลาจำกัดและมีข้อมูลพอ จะใช้แบบเผด็จการคือสั่งการทันที
- มีเทคนิคการจูงใจที่ใช้ได้ผลกับผู้บริหารระดับกลางและพนักงานอย่างไร
  - เรื่องเงินเดือนต้องเหมาะสม
  - การใส่ใจในปัญหา ให้ความสำคัญกับปัญหาของพนักงาน
  - ให้ความสำคัญกับพนักงาน เท่าๆกัน
  - ชมเชยพนักงานที่ทำงานดี ในที่ประชุม
- การรักษานักงานที่มีความสามารถทำอย่างไร
  - ให้อยู่ได้ เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และตลาดแรงงาน
  - ให้สวัสดิการ อย่างเป็นธรรมกับพนักงาน
  - ให้นักงานทราบเรื่องราวเกี่ยวกับบริษัทให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือในการทำงาน
- มีการนำข้อมูลมาใช้ในการสั่งการหรือไม่อย่างไร
  - ใช้ก่อนที่จะทำการตัดสินใจหรือสั่งการ เพราะทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูล
  - การตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางต้องมีการชี้แจงให้ที่ประชุมผู้บริหารทราบ ซึ่งต้องมีเหตุผลในการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล
- มีระบบสารสนเทศอะไรบ้างในองค์กร
  - กำลังเริ่มทำระบบ โดยนำข้อมูลจากทุกหน่วยงาน มาวิเคราะห์เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นต้น
  - มีการสรุปงานต่างๆด้วยวิธีการแบบง่ายๆ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงประจำเดือน

- ปัญหาในการสั่งการหรือการชักจูง
  - พนักงานเก่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เข้าสถานะการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์การ และเข้าใจในสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
  - การสื่อสารกับพนักงานในระดับล่างให้เข้าใจทำได้ยาก เพราะพื้นฐานทางการศึกษาค่อนข้างมาก และส่วนใหญ่มีอายุมาก
  - เวลาในการประชุมกับพนักงานระดับปฏิบัติการมีข้อจำกัด เพราะพนักงานขับรถต้องทำงานตลอดเวลาในเวลาทำงานปกติ หาเวลาว่างได้ยาก หรือบางครั้งประชุมไปก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

#### ผู้บริหารระดับกลาง

- วิธีการจูงใจที่ใช้ได้ผลกับผู้ใต้บังคับบัญชา คืออะไร
  - เรื่องเงินเป็นหลัก สำหรับพนักงานขับรถ คือต้องจ่ายตรงกับที่กำหนดไว้
  - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง มีการปรึกษาหารือกันตลอด
- การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับล่าง ทำอย่างไร
  - หัวหน้างานพูดคุยกับพนักงานขณะออกพบปะกับพนักงานตามโรงงานต่างๆ แล้วทำการเก็บข้อมูลเข้าที่ประชุม
  - พนักงานโทรศัพท์ เข้ามือถือผู้บริหารระดับสูงได้ ถ้าหัวหน้าโดยตรงไม่สามารถแก้ปัญหาให้ได้
  - ผ่านทางCPAC ซึ่งเจ้าหน้าที่CPACจะอยู่ใกล้ชิดพนักงานขับรถตลอดเวลา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน พนักงานจะมีข้ออ้างกับCPACว่าเป็นเพราะบริษัท จึงทำให้เขาทำงานได้ไม่เต็มที่ ซึ่งเจ้าหน้าที่CPACก็จะนำข้อมูลไปหารือกับผู้บริหารของศูนย์ลิตาต่อไป
- การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานประสบปัญหาหรือไม่ อย่างไร
  - การติดต่อไม่ประสบปัญหา แต่การปฏิบัติเป็นไปได้ช้า ต้องติดต่อหลายครั้งจึงจะสำเร็จผล ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่าย
- ระบบการทำงานภายใน เป็นอย่างไร
  - ระบบเอกสารล่าช้ากว่าการปฏิบัติงานจริงมาก ทำให้การนำข้อมูลกลับมาใช้ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เช่น เอกสารเกี่ยวกับน้ำมันรถ เป็นต้น
  - ระบบการส่งเอกสารไม่ดี มีเอกสารหาย ส่งเอกสารล่าช้า ให้ข้อมูลไม่ตรงกันระหว่างหน่วยงาน ปฏิบัติการและหน่วยงานในสำนักงาน

- เอกสารเกี่ยวกับรถ เช่น ภาษีรถ ประกันภัย หมคอายุแล้ว ไม่ต่ออายุ ทำให้มีปัญหาเกี่ยวกับตำรวจและขนส่ง
- ปัญหาในการสั่งการ หรือการจูงใจ
  - ความอาวุโสและประสบการณ์ของหัวหน้า น้อยกว่าลูกน้อง คำสั่งของหัวหน้าบางครั้งถูกมองว่าเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ ต้องทำการพิสูจน์ให้เกิดการยอมรับว่าทำได้จริงจึงจะปฏิบัติ ทำให้เสียเวลา
  - สายสัมพันธ์ของพนักงานเท่ากับหัวหน้างานระดับสูงกว่า หัวหน้าสาขา ทำให้มีความเกรงใจ ในการที่จะทำการตัดสินใจทำโทษในบางเรื่อง
  - ไม่สามารถจูงใจด้วยวิธีอื่นได้ ถ้าเรื่องเงินไม่ได้รับการแก้ไข เพราะพนักงานขาดกำลังใจในการที่จะพัฒนาในเรื่องอื่นต่อไป

## เรื่องการควบคุม

### ผู้บริหารระดับสูง

- วิธีการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำอย่างไร
  - ปกครองแบบญาติพี่น้อง มีปัญหาที่ปรึกษาหารือกัน ไม่ใช่กฎระเบียบมาก เพราะการทำงานระดับผู้บริหารถือว่ามีความรับผิดชอบสูงแล้ว
  - ให้มีอำนาจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเอง ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ให้ความสำคัญกับตนเอง
- การให้รางวัลและการลงโทษ ทำอย่างไร
  - การให้รางวัลพิจารณาดูที่ความสามารถ ให้เพิ่มเป็นเรื่องเงินเดือน ให้มีความสุขกับการทำงาน ให้ทำงานที่ถนัด เป็นต้น
  - การลงโทษ สำหรับผู้บริหารจะไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะจะมีการปรึกษาหารือทำงานร่วมกันเป็นทีม ถ้าทำงานไม่ได้ตามเป้าก็จะมีเหตุผลชี้แจง ร่วมกันแก้ไขปัญหา
- ปัญหาในการควบคุม
  - ทักษะของคนไทย ที่เมื่อจบการศึกษาสูง ต้องได้ทำงานสบาย เงินเดือนสูง โดยที่ไม่ได้เริ่มทำงานหรือรู้ปัญหาพื้นฐานก่อน ทำให้ความสารถในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาความรู้ความคิดสร้างสรรค์มีน้อย เปลี่ยนงานใหม่ก็ต้องเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ ทำให้เสียเวลา
  - ความมานะอดทนของคนไทยมีน้อย เมื่อพบกับอุปสรรคหรือได้รับความกดดันมากๆ ก็ทอดอถอยลาออก เปลี่ยนงานใหม่
  - มีพนักงานหลากหลายทั้งในเรื่องการศึกษา ความรู้ ประสบการณ์ โดยเฉพาะคนเก่าซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ช้า ต้องใช้เวลาและความพยายามในการเปลี่ยนทัศนคติให้ปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันและอนาคต

### ผู้บริหารระดับกลาง

- มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการทำงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีต มีอะไรบ้าง
  - น้ำมัน อัตราน้ำมันที่จ่ายให้กับพนักงานขับรถ 2.8 กม./ลิตร ในการวิ่งขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ รถต้องเสียเวลาจอดใส่คอนกรีตที่โรงงาน CPAC หลังจากที่ใส่คอนกรีตแล้วต้องหมุน ไม่ตลอค เมื่อไปถึงหน่วยงานก่อสร้างต้องเข้าคิวเพื่อเทคอนกรีต ซึ่งต้องหมุน ไม่ตลอคเวลา จนกระทั่งเทเสร็จในการทำงานจริงรถที่วิ่งระยะทางไกลอัตราการใช้น้ำมันจะมากกว่ารถที่วิ่งระยะทางไกล ที่ใช้



เกี่ยวข้องในการวิ่ง ดังนั้นการกำหนดอัตราน้ำมันให้กับพนักงานขับรถใช้จึงต้องนำระยะทางมาใช้ในการพิจารณาด้วย

- น้ำมัน เมื่อเทียบกับรายได้แล้ว ไม่เกิน 20 % ของรายได้ เป็นมาตรฐานที่นำมาพิจารณาควบคู่กับมาตรฐานแรก เพราะทำให้สามารถทราบว่าในการทำงานมีกำไรหรือขาดทุน ซึ่งเป็นการบังคับให้ผู้ควบคุมงานต้องใส่ใจในเรื่องจำนวนกิโลเมตรที่ขนส่งไปให้ลูกค้าแต่ละเที่ยว ให้มากที่สุด เพราะรายได้ที่ได้จากCPACจะพิจารณาจากจำนวนกิโลเมตรที่ขนส่งและระยะทาง ดังนั้นเมื่อบรรทุกมาก รายได้ก็จะมาก ซึ่งเมื่อเทียบกับรายจ่ายที่ค่อนข้างคงที่แล้วจะทำให้ เปรอ์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับรายได้ลดลง
- จำนวนคิวต่อคันต่อวัน = 18 เป็นการคิดหาความเหมาะสมในเรื่องรายได้ของรถต่อเดือน เพื่อให้ผู้ควบคุมงานใช้พิจารณาว่ารถที่ทำงานอยู่ปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่ จำเป็นต้องเพิ่มรถ หรือลดจำนวนรถ แต่อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาเรื่องอื่นประกอบด้วย เช่น ระยะทางที่ขนส่งต่อเที่ยว ลักษณะของงานก่อสร้าง เป็นต้น

#### □ ใช้รูปแบบวิธีการควบคุมแบบไหน

การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน

- การจัดทำตารางการทำงานของพนักงานที่ออกปฏิบัติงานนอกพื้นที่ ต้องได้รับอนุมัติจากหัวหน้างานก่อน เพื่อให้ทราบว่าไปทำงานอะไร ที่ไหน เมื่อไร ต้องใช้งบประมาณในการเดินทางเท่าไร มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น
- การนำรถขนส่งคอนกรีตออกไปทำงานนอกพื้นที่ห่างไกล ต้องคัดเลือกรถที่สภาพดี มีการตรวจเช็ครถก่อนออกเดินทาง คัดเลือกพนักงานขับรถที่ชำนาญเส้นทาง วางแผนการเดินทางในเส้นทางที่สะดวก ปลอดภัย พร้อมทั้งจัดเตรียมเบาะนั่งในการเดินทางให้เหมาะสม เป็นต้น
- การให้พนักงานขับรถ ต้องหมั่นไม่คายน้ำทิ้งทุกครั้งก่อนรับคอนกรีต เพื่อป้องกันน้ำอยู่ใน โม่ ถ้าน้ำอยู่มากจะทำให้คอนกรีตเหลว คุณภาพคอนกรีตลดลง
- การให้พนักงานขับรถต้องตรวจเช็คสภาพรถก่อนนำรถออกปฏิบัติงานแต่ละวัน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน เช่น น้ำในหม้อน้ำแห้ง น้ำมันเครื่องแห้ง ยางรั่วซึม นี้อคบาง จุกหลุดหลวม เป็นต้น
- การอบรมพนักงานขับรถใหม่ทั้งเรื่องรถ เรื่องคอนกรีต เรื่องเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้ปฏิบัติงานกับพนักงานขับรถที่มีความชำนาญงาน จนกระทั่งหัวหน้างานเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานเองได้แล้ว จึงให้ขับรถและปฏิบัติงานตามลำพัง
- การแจ้งให้หัวหน้างานและพนักงานขับรถระมัดระวังในเรื่องที่สำคัญหรืออันตรายในการทำงาน เช่น ขณะไม่หมุนไม่ควรยื่นหัวเข้า ไปดูคอนกรีตใน โม่ เพราะอาจทำให้พลาดตกลงไปใน โม่ได้ หรือเส้นทางในหน่วยงานก่อสร้างที่รถเคยวิ่งเป็นประจำถ้าเข้าสู่ฤดูฝนต้องสำรวจใหม่ จุดไหน

อันตรายห้ามเสี่ยง ต้องมีการคุยกับทางหน่วยงานก่อน เพราะถ้ามีความเสียหายเกิดขึ้นจะต้องมีคนรับผิดชอบ เป็นต้น

#### การควบคุมขณะปฏิบัติงาน

- การตรวจเช็ครถแต่ละคันว่าปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้าง โดยการติดต่อไปตามหน่วยงานก่อสร้างต่างๆที่รถออกไปส่งคอนกรีต
- การที่หัวหน้าพนักงานขับรถออกไปตามหน่วยงานก่อสร้าง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- ให้อำนาจอนุมัติเงินไม่เกินวงเงิน ถ้ามากกว่านั้นต้องขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องชี้แจงให้ทราบ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปตรวจสอบการทำงานได้
- สอบถามความคืบหน้าในการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำเป็นระยะๆ เพื่อให้งานตรงตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

#### การควบคุมหลังปฏิบัติงาน

- ทำรายงานประจำเดือนในเรื่องค่าใช้จ่าย ของรถแต่ละคัน โดยเฉพาะเรื่องน้ำมัน
- ทำรายงานปฏิบัติงาน สรุปผลการทำงานในส่วนที่หัวหน้างานแต่ละคนรับผิดชอบ
- ประชุมประจำเดือนเพื่อประชุมชี้แจงผลงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ และขอคำแนะนำในการแก้ปัญหาจากผู้บริหารระดับสูง

#### □ เทคนิคการควบคุมที่นำมาใช้มีอะไรบ้าง

- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ กำลังเริ่มทำ คืบหน้าไปประมาณ 30 % จะนำข้อมูลทั้งหมดก็ย้เข้าไปใน โปรแกรมเพื่อให้ประมวลผล วิเคราะห์ผล แล้วทำรายงานเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทำการตรวจสอบ และปรับปรุงการทำงานต่อไป
- การควบคุมเรื่องรายได้ ค่าใช้จ่ายอย่างกว้างๆ และใช้เปรียบเทียบกันระหว่างแต่ละสาขา แต่ในอนาคตจะกำหนดให้แต่ละสาขาต้องสามารถทำผลกำไรให้ได้ตามสินทรัพย์ที่ตนเองรับผิดชอบ (Return on Asset)

#### □ ปัญหาในการควบคุม

- ระดับความรู้ของพนักงานขับรถอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ต้องมีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิดหลังจากที่ได้ชี้แจงในเรื่องการทำงานให้ทราบแล้ว บางคนไม่เข้าใจ หรือเข้าใจไม่ถูกต้อง
- ลักษณะงานด้านขนส่งคอนกรีตเป็นงานที่ไม่อยู่กับที่ รถต้องวิ่งออกไปขนส่งคอนกรีตตลอดเวลา ทำให้ผู้ควบคุมงาน ไม่สามารถติดตามความประพฤติของพนักงานขับรถทุกคนได้ บางครั้งขับรถเร็วบนท้องถนน บางครั้งขับรถกลับบ้าน หรือบางคนอาจ ขายน้ำมัน หรือคอนกรีต เป็นต้น

- ประสพการณ์ของหัวหน้างานที่ควบคุมพนักงานขับรถถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะพนักงานขับรถแต่ละคนมีประสพการณ์มากมาย ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี ดังนั้นถ้าสภาพการเงินของบริษัทมีปัญหา พนักงานเคือคร้อน อาจทำการทุจริตได้
- สภาพคล่องของบริษัทมีปัญหา เงินเดือน ค่าที่เยว ออกช้า ดังนั้นการเข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบจึงทำได้ยาก ซึ่งจะเป็นการเพิ่มแรงกดดันให้พนักงาน อาจเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงได้
- การไม่ดำเนินการทางกฎหมายอย่างจริงจังกับผู้ที่ทำการทุจริต ทำให้ไม่เกิดความเกรงกลัวกับผู้ที่คิดจะทำผิดระเบียบบริษัท
- พื้นที่การปฏิบัติงานกระจายอยู่ห่างไกล ยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะลงไปรับทราบปัญหาที่แท้จริง บางครั้งไม่เข้าใจปัญหา ทำให้ตัดสินใจไม่ถูกต้องเท่าที่ควร

## ภาคผนวก ค.

## แบบสัมภาษณ์การค้นคว้าแบบอิสระ

## เรื่อง

การศึกษาการบริหารงานของธุรกิจขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จ :

กรณีศึกษา บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร CPAC

การวางแผน

- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในเรื่องคอนกรีตผสมเสร็จ
- แผนงานที่เกี่ยวกับการขนส่งคอนกรีตที่ได้ทำร่วมกับ บริษัทหุ่นศิลา มีเรื่องอะไรบ้าง
- ปัญหาในการวางแผนร่วมกับ บริษัทหุ่นศิลา คืออะไร

การจัดองค์การ

- การจัดโครงสร้างองค์การของ บริษัทหุ่นศิลา ในมุมมองของ CPAC เป็นอย่างไร
- อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหาร บริษัทหุ่นศิลา เหมาะสมหรือไม่
- บุคลากรของ บ.หุ่นศิลา เป็นอย่างไร
- เรื่องความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานขับรถ ได้ดำเนินการอย่างไร
- ผลตอบแทนในการทำงานของพนักงานขับรถ ของ บริษัทหุ่นศิลา เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับ บริษัทอื่น

การสั่งการ/การชักจูง

- แบบผู้นำที่ควรใช้กับพนักงานขับรถ ควรเป็นแบบไหน
- วิธีการจูงใจที่จะใช้ได้ดีผล เป็นอย่างไร
- การติดต่อประสานงานระหว่างบริษัท เป็นอย่างไร

การควบคุม

- มาตรฐานการทำงานด้านขนส่งคอนกรีต เป็นอย่างไร
- ประเด็นสำคัญที่ควรควบคุมใกล้ชิด ในเรื่องการขนส่งคอนกรีต คืออะไร
- การให้รางวัล และการลงโทษพนักงานขับรถของ บ.หุ่นศิลา เป็นอย่างไร

อื่นๆ

- เรื่องอื่นที่ บริษัทหุ่นศิลา ควรปรับปรุง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีอะไรบ้าง

ภาคผนวก ง.  
สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร  
บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด

**การวางแผน**

- **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในเรื่องคอนกรีตผสมเสร็จ**
  - คอนกรีตผสมเสร็จ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการก่อสร้าง โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนายังต้องมีการก่อสร้างอีกมาก ดังนั้นอนาคตธุรกิจนี้ยังคงไปได้ดี
  - อนาคตการก่อสร้างที่ใช้คอนกรีต จะนิยมใช้คอนกรีตผสมเสร็จมากกว่าที่จะมาผสมเอง เพราะการผสมเองต้องมีการซื้อ หิน ทราย ปูน มาผสม และต้องเสียเวลามาผสมเอง แต่คอนกรีตผสมเสร็จสามารถใช้ได้ทันทีตามความจำเป็น และคุณภาพได้มาตรฐานกว่า
  - การก่อสร้างอาคาร ที่อยู่อาศัย ของคนรุ่นใหม่ ทั้งในตัวเมืองและนอกเมือง ได้เปลี่ยนมาใช้คอนกรีตมากขึ้น เพราะ ไม้หายากและมีราคาแพง
- **แผนงานที่เกี่ยวกับการขนส่งคอนกรีตที่ได้ทำร่วมกับ บริษัทหุ่ยศิลา มีเรื่องอะไรบ้าง**
  - แผนการเพิ่มรถ การลดจำนวนรถ การโยกย้ายรถ ให้เหมาะสมกับงาน
  - แผนการใช้คอนกรีตของหน่วยงานก่อสร้างต่างๆ โดยเฉพาะ โครงการก่อสร้างใหญ่ๆ ที่ต้องใช้กำลังรถมากและต้องใช้คอนกรีตอย่างต่อเนื่อง
  - การวางแผนร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น พนักงานมาทำงานสาย ขาดงานบ่อย มีการทุจริตเกิดขึ้น หรือมีปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานก่อสร้าง เป็นต้น
- **ปัญหาในการวางแผนร่วมกับ บริษัทหุ่ยศิลา คืออะไร**
  - วางแผนแล้วไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น วางแผนที่จะให้มีการเพิ่มจำนวนรถแต่ไม่สามารถเพิ่มจำนวนรถได้เพราะรถไม่พร้อม ไม่มียาง หรือยางรั่ว ไม่มีน้ำมันเติมให้รถ รถซ่อมไม่เสร็จตามกำหนด เป็นต้น

## การจัดองค์การ

- การจัด โครงสร้างองค์การของ บริษัทหุ่นศิลา ในมุมมองของ CPAC เป็นอย่างไร
  - โครงสร้างไม่มีปัญหา สามารถทำงานเข้ากันได้ เพราะต้องทำงานใกล้ชิดกันตลอดเวลาสามารถพูดคุยกัน ได้อย่างไม่เป็นทางการ
  - บริษัทหุ่นศิลา พยายามจัด โครงสร้างองค์การตามCPAC การประสานงานกันในแต่ละระดับทำได้สะดวก
- อำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหาร บริษัทหุ่นศิลา เหมาะสมหรือไม่
  - เหมาะสมในระดับหนึ่ง เช่น การแก้ปัญหาในงานประจำ ผู้ที่รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ แต่ ถ้าเป็นงานที่พิเศษเกินกว่าอำนาจ ก็ต้องรายงานในหัวหน้าทราบ
  - ตัดสินใจแล้ว แต่บางครั้งไม่สามารถปฏิบัติได้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับเรื่องเงิน เพราะบางครั้ง หัวหน้างาน ได้ตกลงจ่ายเงินให้กับร้านค้าย่อยต่างจังหวัด แต่ทางสำนักงานใหญ่ไม่ยอมโอนเงินไปให้ทำให้เสียเครดิตหัวหน้างาน
- บุคลากรของ บริษัทหุ่นศิลา เป็นอย่างไร
  - คุณภาพบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีการเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้ขาดความชำนาญในการทำงาน การพัฒนาช้า ขณะที่CPACบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - จำนวนบุคลากรปัจจุบันเพียงพอกับงาน
- เรื่องความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานขับรถ ได้ดำเนินการอย่างไร
  - ในความรับผิดชอบของCPAC โรงงานCPACมีการจัดระบบจราจร และขั้นตอนการทำงานต่างๆ ในโรงงานเรียบร้อย
  - ในความรับผิดชอบของ บริษัทหุ่นศิลา เช่น ชุดทำงาน ร้องเท้า หมวก การขับรถบนท้องถนน ต้องมีการดูแลเพิ่มมากขึ้น
- ผลตอบแทนในการทำงานของพนักงานขับรถ ของ บริษัทหุ่นศิลา เป็นอย่างไร เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น
  - ผลตอบแทนดีพอสมควร แต่เงินออกช้า ทำให้เมื่อเทียบกันแล้วอาจน้อยกว่า บริษัทอื่น เพราะ พนักงานต้องกู้เงินเพื่อนำมาใช้จ่ายและต้องเสียดอกเบี้ยเพิ่ม

## การสั่งการ/การชักจูง

- แบบผู้นำที่ควรใช้กับพนักงานขับรถ ควรเป็นแบบไหน
  - ประชาธิปไตยดีที่สุด โดยมีการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ควบคุมงานและพนักงานขับรถ เพราะพนักงานขับรถอยู่ในภาคสนามมาก มีประสบการณ์ในการทำงานมากรู้ปัญหาดี สามารถให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ได้มาก
  - แบบเผด็จการใช้ได้บางครั้งกรณีไม่มีทางเลือกหรือกรณีงานสำคัญมาก ต้องทำตามหัวหน้างานสั่งเท่านั้นงานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมาย
- วิธีการจูงใจที่จะใช้ได้ผล เป็นอย่างไร
  - สำหรับพนักงานขับรถ เรื่องเงินเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก คือ เงินเดือนและค่าเทียวต้องออกตรงเวลา จำนวนเงินเดือน ค่าเทียวถ้าเพิ่มขึ้นก็จะทำให้มีกำลังใจเพิ่มมากขึ้น
  - สิ่งที่สำคัญรองลงไปคือ บรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียดมาก เพราะงานขนส่งคอนกรีตมีข้อจำกัดเรื่องเวลาคอนกรีตที่อยู่ใน โม่ต้องไม่เกิน 2 ชั่วโมง การขับรถบนท้องถนนต้องใช้สมาธิสูงเพราะเป็นรถบรรทุกขนาดใหญ่ ต้องบริการลูกค้าหน้างานซึ่งถือเป็นตัวแทนของบริษัท ทั้ง 2 บริษัท
- การติดต่อประสานงานระหว่างบริษัท เป็นอย่างไร
  - งานปฏิบัติการประจำวันจะใช้โทรศัพท์ในการติดต่อ หรือการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ
  - งานที่ต้องมีการวางแผน งานที่เกี่ยวข้องกับเงิน หรืองานที่คุยกันแล้วไม่ได้ข้อสรุป ต้องมีการทำบันทึกอย่างเป็นทางการ

## การควบคุม

- มาตรฐานการทำงานด้านขนส่งคอนกรีต เป็นอย่างไร
  - กำหนดมาตรฐานหรือขั้นตอนการทำงาน ดังนี้
    1. ก่อนรับคอนกรีต ต้องหมั่น โม่เพื่อคายน้ำออก
    2. รับคอนกรีตเสร็จแล้ว ให้ขึ้นดูสภาพคอนกรีต และปริมาณคอนกรีตในโม่
    3. รายงานสภาพคอนกรีตและปริมาณคอนกรีตให้เจ้าหน้าที่CPACทราบ แล้วรับใบส่งสินค้าที่เจ้าหน้าที่CPAC
    4. นำคอนกรีตไปส่งลูกค้า
- ประเด็นสำคัญที่ควรควบคุมใกล้ชิด ในเรื่องการขนส่งคอนกรีต คืออะไร
  - เรื่องอุบัติเหตุ เพราะทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากทั้งในเรื่องทรัพย์สิน ชีวิต และชื่อเสียงของบริษัท ทั้งห้วยศิลา และCPAC
  - สภาพยางรถ ให้ดีขึ้น เพราะถ้ายางระเบิดอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรือเสียเวลา คอนกรีตหมดอายุ ต้องนำไปทิ้ง บริษัทห้วยศิลา ต้องรับผิดชอบค่าเสียหายซึ่งมากกว่ายาง 1 เส้นที่ระเบิด
- การให้รางวัล และการลงโทษพนักงานขับรถของ บริษัทห้วยศิลา เป็นอย่างไร
  - การให้รางวัลไม่ชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ใช้วิธีไหวตักกันในบรรดาหัวหน้างาน ทำให้ได้แต่คนเก่าๆ พนักงานใหม่รู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน
  - การลงโทษ ได้กระทำอยู่ค่อนข้างชัดเจน แต่บางครั้งดูไม่ค่อยเด็ดขาดเท่าไร

## อื่นๆ

- เรื่องอื่นที่ บริษัทห้วยศิลา ควรปรับปรุง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีอะไรบ้าง
  - ประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ต้องทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น
  - สภาพยางรถควรมีการเปลี่ยนใหม่ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
  - น้ำมันรถต้องจัดการให้เพียงพอตลอดเวลา เพราะงานบางอย่างได้วางแผนไว้กับลูกค้าแล้วแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ทำให้บางครั้งลูกค้าไปใช้คอนกรีตของคู่แข่ง
  - สภาพคล่องทางการเงินควรปรับปรุงให้ดีขึ้น จะทำให้การทำงานดีขึ้น



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายจักรวาล นานี้ด
วัน เดือน ปี เกิด	6 มีนาคม 2513
ประวัติการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายจาก โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2532</li> <li>- สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2535</li> </ul>
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พ.ศ. 2536 – 2537 ตำแหน่ง วิศวกร บริษัท พิบูลย์คอนกรีต จำกัด จังหวัดเชียงใหม่</li> <li>- พ.ศ. 2537 – 2541 ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนจัดส่ง เหนือบน บริษัท หุ่นศิลาเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่</li> <li>- พ.ศ. 2541 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง เจ้าของ/ผู้จัดการ ร้านบุญศรีการเกษตร จังหวัดเชียงใหม่</li> </ul>