

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่ม ในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ 7's แมคคินซี
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน
3. บริบทของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม
4. บริบทจังหวัดมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ 7's แมคคินซี

1. ความเป็นมาของการจัดการ 7's แมคคินซี

ในปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอะไรจึงจะทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล และมีความประสงค์ที่จะค้นหาว่า กิจการธุรกิจต่าง ๆ ควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เช่น แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสม จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ดังนั้น บริษัทแมคคินซี จึง ได้ตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมา 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของ โครงสร้างองค์กร ต่อการดำเนินงาน ที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ โดยได้มอบหมายให้กลุ่มทำงานกลุ่มที่หนึ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมี ปีเตอร์สกับวอเตอร์แมน เป็นหัวหน้ากลุ่ม ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นได้เริ่มต้นค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายด้วยการไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยู้งักกันว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง ของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก จากนั้นจึงได้ไปปรึกษากับนักทฤษฎี และนักวิชาการ ของสถาบันศึกษาชั้นสูงอีกประมาณ 12 แห่ง ทั้งของประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศต่าง ๆ ในยุโรป ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters And waterman. 1980 : 1-12)

ผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ทั้งผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ ตลอดจนนักทฤษฎีกับนักวิชาการต่างก็มีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ไขปัญหาไม่ได้ผล กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นคลื่นที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษ 1950 และ 1960 ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้และโครงสร้างองค์กรแบบผสม ซึ่งเป็นคลื่นอีกลูกหนึ่งพัดเข้ามาในวงการธุรกิจในทศวรรษที่ 1970 ก็เช่นเดียวกัน คือ ไม่เพียงแต่ไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาก็ยังได้ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น กลุ่มทำงานได้สรุปผลจากการศึกษาว่าแนวคิดการแก้ไขปัญหามาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มีจะเน้นให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรคงจะไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งค้นคว้าโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ ก็คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก องค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ เท่านั้น

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บริษัท แมคคินซี จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการค้นคว้าจากเดิมที่มุ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างด้วยการขยายขอบเขตการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และได้ใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ ผลการค้นคว้าวิจัยที่ได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่

S_1 = โครงสร้าง (Structure)

S_2 = กลยุทธ์ (Strategy)

S_3 = ระบบ (Systems)

S_4 = รูปแบบ (Style)

S_5 = ด้านบุคลากร (Staff)

S_6 = ทักษะ (Skills)

S_7 = ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแปรเดิมนั้น ถ้าจะเปรียบเทียบไปแล้วก็เสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ หรือ มองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบอีก 5 ตัวที่เหลือนี้ เท่าที่ผ่านมาผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้ หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเทียบเสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ต่อมาบริษัทแมคคินซีได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว นี้ใหม่ ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น พร้อมกับได้ขนานนามตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน

7's แมคคินซี โดยแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี ที่ได้ค้นพบนี้ มีประโยชน์มาก เนื่องจากได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1.1 ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น ก็ควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

1.2 ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน และไร้เหตุผลนั้น ความจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้

1.3 ผู้บริหารสามารถนำโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้

บริษัทแมคคินซี ได้ดำเนินการสัมมนาเรื่องนี้ ให้กับกลุ่มบริษัท โรยัลดัตช์เชลลอน ประเทศเนเธอร์แลนด์ เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม ค.ศ. 1970 ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า วันกำเนิดของการค้นหาคุณลักษณะดีเด่น ของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง คือวันดังกล่าวนั่นเอง เพราะหลายเดือนหลังจากนั้น ได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อทำโครงการนี้อย่างเต็มที่ โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทแมคคินซี และลูกค้าบางรายของบริษัทแมคคินซีที่มีความสนใจ

2. คุณลักษณะของการบริหารงานแบบโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี

ผลการวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7's ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือ การที่จะบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรจะให้ ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนด้วย ซึ่งได้แก่ คนหรือบุคลากร ระบบ รูปแบบ และอุดมการณ์ร่วมกัน นอกจากนี้ ยังค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารขององค์กรดีเด่น 8 ประการ คือ (ไพศาล ดั่นคุ้ม, 2545 : 10-15)

2.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้า ด้วยการ ใช้กลยุทธ์ด้าน บริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาข้ออ้าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

2.3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ องค์กรได้ให้มีความเป็นอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในที่กว้างขวางขึ้นเพื่อ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุน

บุคลากรให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

2.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร องค์กรดีเด่น ได้ถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้บุคลากรเห็นอย่างจริงจัง ได้แก่ ให้เกียรติและความไว้วางใจบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้องค์กรดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

2.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารขององค์กรดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่ในสำนักงานเท่านั้นและพยายามปลุกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่น ในคุณค่าที่คิดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง องค์กรดีเด่น จะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่ประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว

2.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา บุคลากรอำนาจการมีจำกัด องค์กรดีเด่น ได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบ โครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ จัดสายงานตามประเภทของสินค้า พร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้บุคลากรอำนาจการ และหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้ องค์กรดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจการ

2.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรดีเด่น ได้เข้มงวดในการทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปนั้นให้กลับมาควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุมตามความเป็นจริงคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ที่ได้วิจัยค้นพบนี้ ไม่ใช่เป็นของใหม่อะไรเลยเพียงแต่ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่ให้ความสำคัญหรือได้ละเลยต่อสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น จึงยึดเอาหลักการวิธีการของ 7's McKinsey มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดี และน่าจะส่งผลดีต่อระบบการศึกษาของไทย

3. ลักษณะแบบจำลอง 7's แมคกินซี

แมคกินซี แอนด์ คอมพานี เป็นบริษัทที่ได้พัฒนาแบบจำลอง 7's แมคกินซี ขึ้นมา เพื่อการวิเคราะห์ทางการบริหาร 7's แมคกินซี ได้รับความนิยมแพร่หลายอย่างมาก เพราะได้ กลายเป็นรากฐานการวิจัยของหนังสือขายดีที่สุดสองเล่ม คือ The Art Of Japanese Management และ In Search Of Excellence เนื่องจากความพยายามสร้างลักษณะที่สำคัญของแบบจำลองให้เริ่มต้น ด้วย S (เพื่อความจำ) ความหมายของ S บางตัวจะต้องถูกขยายความ เช่น ตามตำราการบริหาร สมัยก่อนคำว่า "ทักษะ" จะหมายถึงความสามารถของบุคคล (เทคนิค มนุษย์ และความคิด) ในขณะที่ ตามแบบจำลอง 7's แมคกินซี "ทักษะ" จะหมายถึงความสามารถขององค์กร (จุดอ่อนและจุดแข็ง ขององค์กร) คุณลักษณะดีเด่นของแบบจำลอง 7's แมคกินซี จะอยู่ที่การถูกทดสอบอย่างกว้างขวาง ภายในบริษัทหลายแห่ง โดยที่ปรึกษาของแมคกินซี ในขณะที่เดียวกันแบบจำลอง 7's แมคกินซี ได้ ถูกใช้โดยคณะบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง เช่น ฮาร์วาร์ด และสแตนฟอร์ด ข้อเท็จจริงอย่าง หนึ่ง คือ แบบจำลอง 7's แมคกินซี จะสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ของผู้บริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม) จากแนวคิดจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แบบจำลอง 7's แมคกินซี และหน้าที่ของผู้บริหาร คำว่า "ค่านิยมร่วม" บางครั้งจะถูกเรียกว่า "เป้าหมายสูงสุด" แบบจำลอง 7's แมคกินซี ได้ชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายจะมีความสำคัญอย่างมากต่อ การกำหนดจุดหมายขององค์กร สมาชิกขององค์กรจะต้องมีค่านิยมร่วมกันภายในองค์กร อาจจะมี คำกล่าวอยู่ว่า ภาพของสิ่งของจะไม่ใช่สิ่งของ ในทำนองเดียวกัน โครงสร้างจะไม่เป็นองค์กร การรู้ ว่าโครงสร้างจะมีความหมายมากกว่า แผนภูมิ ช่องสี่เหลี่ยม เส้นไขว้ปลา และคำบรรยายตำแหน่งงาน แต่บ่อยครั้งที่เรากระทำราวกับว่าเราไม่รู้สิ่งเหล่านี้เลย ถ้าต้องการการเปลี่ยนแปลง ก็ได้เปลี่ยนแปลง โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เป็นเพียงแต่โครงสร้างเท่านั้น แม้ว่า โครงสร้างจะมีความสำคัญ สิ่งที่เราควรคำนึงถึง คือ โครงสร้างจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้วย เช่นกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม แนวคิดขององค์กร คือ ความมี ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของปัจจัยหลายอย่าง

ประการแรก แบบจำลอง 7's แมคกินซี จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มี อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำไมองค์กร ได้ให้ความสนใจกับปัจจัยเพียงอย่างเดียวหรือสอง อย่างเท่านั้น โดยละเลยปัจจัยอย่างอื่น นอกเหนือจาก โครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว จะมีปัจจัยอย่างน้อย ที่สุดอีกห้าอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประการที่สอง แบบจำลอง 7's แมคกินซี จะแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกัน ของปัจจัยต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างหนึ่ง โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงปัจจัยอย่างอื่นย่อมจะเป็นไป

ไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ละเลยความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยเหล่านี้จะเป็นอันตรายอย่างมาก บทความเรื่องกลยุทธ์ของฟอร์จูนได้วิจารณ์ว่า ร้อยละ 90 ของกลยุทธ์ที่วางแผนไว้อย่างระมัดระวังเกิดความล้มเหลว เราคาดคะเนว่าความล้มเหลวจะอยู่ที่การดำเนินการตามกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ละเลย S อื่น ๆ การส่งกำลังบำรุงที่ติดขัดสามารถทำให้กลยุทธ์ทางทหารหมดพลังลงได้ ระบบหรือคนที่ไม่เพียงพอสามารถทำให้แผนการเอาชนะข้าศึกกลายเป็นเสือกระดาษได้

ประการสุดท้าย แบบจำลอง 7's แมคคินซี จะไม่แสดงให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นหรือลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ มองได้ไม่ชัดว่าปัจจัยไหนจะเป็นแรงดันภายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายในสถานการณ์บางอย่างปัจจัยที่สำคัญอาจจะเป็นกลยุทธ์ ภายในสถานการณ์อื่นปัจจัยที่สำคัญ โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ สรูปแบบ บุคลากร ทักษะ อุดมการณ์

กรอบแนวคิดของ 7's แมคคินซี ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดยทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และ โรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) สองที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี แนวคิดนี้มีหลักการพื้นฐานว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจจะเกิดจากความสัมพันธ์ภายในองค์กรของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ การที่องค์กรใด ๆ ก็ตามจะสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพผลและไปสู่ความสำเร็จได้ปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้จะต้องมีความสอดคล้องกัน แม้จะได้รับการพัฒนามาเกือบ 50 ปี แล้ว แต่ยังคงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน

4. แนวคิดของ 7's แมคคินซี ที่นำไปประยุกต์ใช้และองค์ประกอบด้านต่าง ๆ

แนวคิดของ 7's แมคคินซี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใด ๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น

- 4.1 การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- 4.2 การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
- 4.3 การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่าง ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือ ควบรวมองค์กร

4.4 ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดของ 7's แมคคินซี ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 7 ปัจจัย ที่มีอักษรตัว "S" เป็นคำนำหน้า ปัจจัยทั้งเจ็ดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements) ดังตารางที่ 1 (เกริกยศ ชลาชนเดชะ, 2556 : ออนไลน์)

ตารางที่ 1 ปัจจัยด้านแข็ง และปัจจัยด้านอ่อนตามแนวคิดของแมคคินซี

Hear Elements	Soft Elements
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

ที่มา : เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2556 : ออนไลน์)

ปัจจัยด้านแข็งตามแนวคิดของ 7's แมคคินซี เป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือชี้แจงได้ง่าย รวมทั้งการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรจากการทำผังองค์กร และการกำหนดสายการบังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดกระบวนการท างานของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร

ปัจจัยด้านอ่อนจะเป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากกว่า จำต้องได้น้อยกว่าปัจจัยด้านแข็งและจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนนี้จะมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันทุกปัจจัย เมื่อปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อปัจจัยที่เหลือที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การกำหนดค่านิยมร่วมกันในช่วงกลางของแนวคิด 7's แมคคินซี เป็นรูปแบบที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ ของโครงสร้างองค์กรเช่น โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบ พนักงาน และทักษะความสามารถ ทั้งหมดนี้เป็นเหตุผลที่องค์กรถูกสร้างขึ้นทั้งหมดและเป็นสิ่งที่ยั่งยืนที่ดี เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์เดิมขององค์กรที่ก่อตั้งขึ้นจากค่านิยมของผู้สร้าง

วิธีการนำแนวคิด 7's แมคคินซี ไปใช้ สิ่งที่เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่คุณสามารถนำแนวคิด ไปใช้ได้หรือไม่รูปแบบแนวคิดของ 7's แมคคินซี จะขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่ว่าองค์กรสามารถจะดำเนินการกระบวนการทั้ง 7 อย่างของแนวคิด 7's แมคคินซี โดยที่องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องสอดคล้อง และส่งเสริมร่วมกัน ดังนั้น รูปแบบที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยระบุสิ่งที่ต้องทำให้ได้จริง และปรับปรุงประสิทธิภาพหรือรักษาแนวปฏิบัติ (ประสิทธิภาพการทำงาน) ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะชนิดของรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงการปรับโครงสร้างของกระบวนการใหม่, การควรรวมกิจการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร การออกแบบระบบการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ หรือรูปแบบสไตล์การทำงานของผู้นำ ซึ่งรูปแบบ 7's แมคคินซี ที่นำมาใช้จำเป็นต้องเข้าใจองค์ประกอบขององค์กร และมีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้แน่ใจว่าผลกระทบที่กว้างของการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในพื้นที่หรือหน่วยงานที่กำลังพิจารณาคูสามารถใช้แบบจำลอง 7's แมคคินซี เพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (จุด A) และสถานการณ์ในอนาคตที่เสนอ (จุด B) และเป็นการระบุช่องว่างและความไม่สอดคล้องกันระหว่างจุด A และ จุด B ของพวกเขา ซึ่งคือคำถามของการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนองค์กรตามแบบจำลองของ 7's แมคคินซี เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรของคุณทำงานมีประสิทธิภาพและดีเมื่อคุณมาถึงปลายทางที่ต้องการสิ่งที่เป็คำถามในในระยะแรก ๆ มันจะง่ายอย่างนั้นจริงหรือ มันจะดีได้ตามนั้นจริง ๆ หรือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรของคุณอาจจะไม่ง่ายที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ในทันที เพราะจะต้องใช้การค้นคว้าจากตำรา และกระบวนการวิธีการที่จะทุ่มเทให้กับการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร การปรับปรุงประสิทธิภาพและการจัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งแบบจำลอง 7's แมคคินซี เป็นกรอบที่ดีที่จะช่วยให้คุณตั้งคำถามที่เหมาะสม แต่ก็จะไม่ให้คำตอบทั้งหมด สำหรับสิ่งที่คุณจะต้องนำมาวมกันด้วยความรู้ที่ถูกต้องทักษะและประสบการณ์

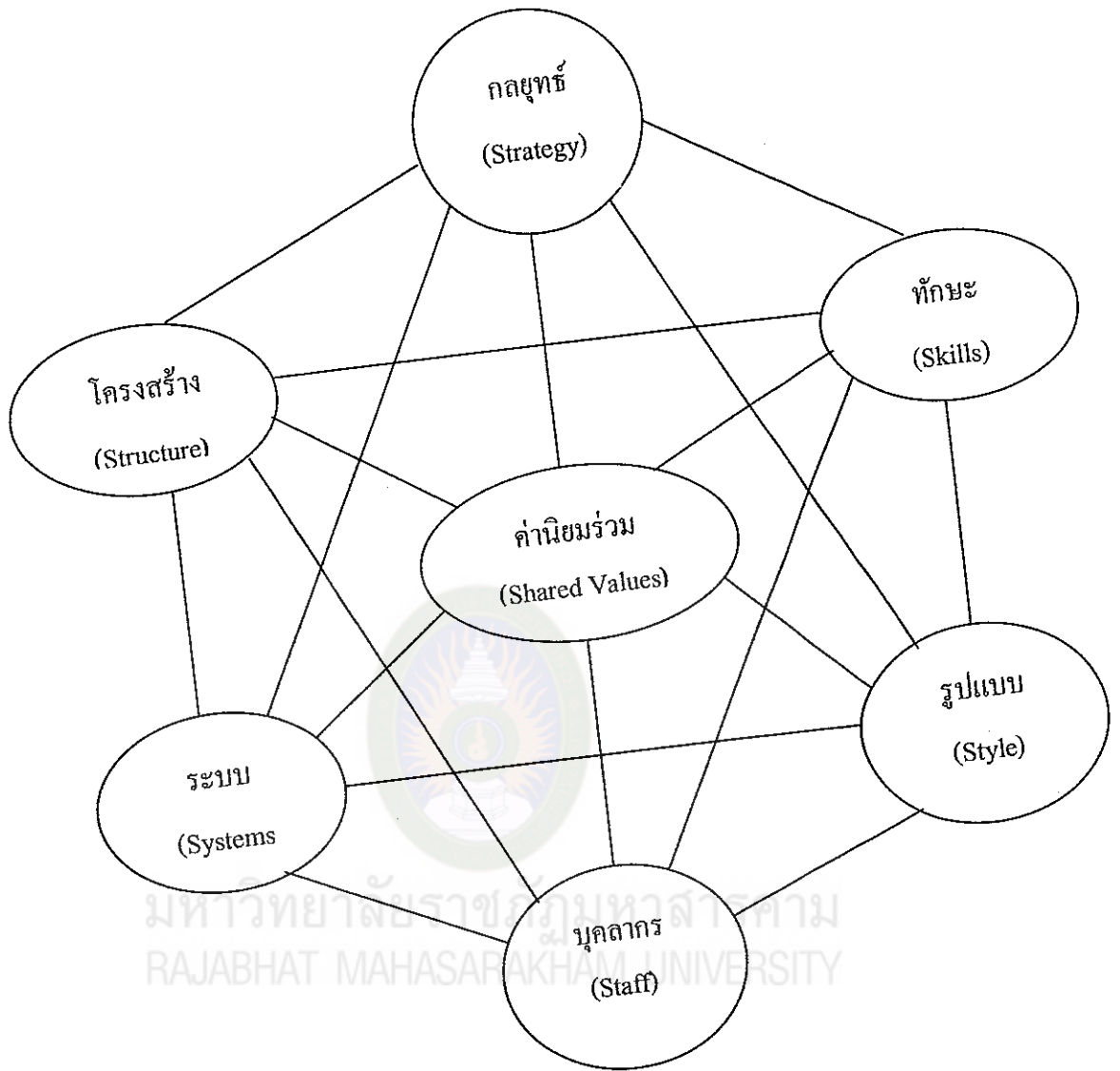
ดังนั้น เมื่อคุณเดินทางมาถึงคำถามที่ถูกต้องและเหมาะสม เราได้ทำการพัฒนาเมทริกซ์ในการติดตามวิธีการทำงานทั้งอย่างของ 7's แมคคินซี ที่เป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน เพื่อช่วยสนับสนุนคำถามของคุณและจำเป็นตามสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรคุณและภูมิปัญญาที่สะสมมาของผู้บริหารและทีมงาน

5. การวิเคราะห์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิดของบริษัท แมคคินซี

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7's แมคคินซี ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การจัดการองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาขององค์กร แมคคินซี

ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านกลยุทธ์ 3) ด้านระบบ 4) ด้านรูปแบบ 5) ด้านทักษะ 6) ด้านบุคลากร และ 7) ด้านค่านิยมร่วม (พสุ เคะชะรินทร์. 2551 : 28)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ ด้านโครงสร้างกับด้านกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร และด้านค่านิยมร่วม ต่อมาบริษัท แมคคินซีได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ดังกล่าวให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี แผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 27)

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ซึ่งแนวความคิดของ โครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิด การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยขององค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 62 บริษัท และนำเสนอคุณลักษณะสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ ซึ่งคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ดังนี้

(พสุ เดชะรินทร์, 2551 : 29)

5.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias For Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

5.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close To The Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

5.3 มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy And Entrepreneurship) บริษัทดีเด่นได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าและบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

5.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

5.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hand – on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่หนึ่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ

5.6 ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick To The Knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น

5.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple Form And Lean Staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและหน้าทำงานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

5.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose – Tight Properties) องค์กรดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้าคุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น

ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ บริษัทอเมริกันดีเด่นได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังจึงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี กับหน้าที่ทาง การบริหารและคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร จึงสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 2 (สมยศ นาวิการ. 2544 : 32)

ตารางที่ 2 โครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี

โครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะในการบริหาร
1. โครงสร้าง	1. การจัดการ	(7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา
2. กลยุทธ์	2. การวางแผน	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความ เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
3. ระบบ	3. การควบคุม	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
4. รูปแบบ	4. การเป็นผู้นำ	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. การจัดคนเข้าทำงาน	5. การบริหาร	(3) มีความอิสระในการทำงาน (4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัย พนักงาน
6. ทักษะ	6. การวางแผน	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนใน เวลาเดียวกัน
7. ค่านิยมร่วม	7. การจัดการองค์กร	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็น แรงผลักดัน

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2544 : 32)

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี นี้จะสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ทางการบริหาร อันได้แก่ การจัดการองค์กร การวางแผน การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการ

ควบคุม และยังมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการตามผลการวิจัยบริษัทดีเด่นของ (Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. 1980 : 4)

6. การจัดการ 7's แมคคินซี

การศึกษาแนวทางการจัดการ 7's แมคคินซี ของธุรกิจนำดื่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการจัดการมาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7's แมคคินซี ดังนี้ (Drummond, G., & Ensor, J. 2004 : 162)

6.1 ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับคนให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การจัดองค์กรจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง (นรินทร์ แจ่มจรัส. 2550 : 12)

6.1.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) คือ ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2) ภาระหน้าที่ (Function)
- 3) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- 4) การบังคับบัญชา (Hierarchy)
- 5) ช่วงของการควบคุม (Span of Control)
- 6) เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)

6.1.2 รูปแบบ โครงสร้างองค์กร

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบ แบบแผน ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์กรที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการบริหาร ไม่ กฎเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

6.1.3 ประเภทโครงสร้างขององค์กร

1) แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์กร แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1.1) องค์กรเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual-Benefits)

1.2) องค์กรธุรกิจ (Business Concerns)

1.3) องค์กรเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)

1.4) องค์กรเพื่อบริการ (Service Organization)

2) แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์กร (Formal Organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์กร แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

3) แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

3.1 องค์กรรัฐกิจ

3.2 องค์กรธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

6.1.4 รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อความ เป็นเลิศขององค์กร ดังนี้ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา. 2544 : 62-66)

1) ความมีเสถียรภาพ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพจะเกิดขึ้นได้โดย การใช้รูปแบบ โครงสร้างที่มีความเรียบง่ายอย่างมั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง พัฒนาและรักษาคุณค่าต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจัง และจัด โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานในระดับบนแบบสายงานที่ จัดตามประเภทของสินค้า

2) ความรู้สึกเป็นผู้ประกอบการ โครงสร้างที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามี ส่วนเป็นองค์กรจะส่งเสริมให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น โดยความรู้สึกเป็นองค์กรจะเกิดขึ้นได้ โดยที่ยึดถือหลักการว่าความเล็ดกะทัดรัดเป็นสิ่งที่ดีใช้ระบบ ประเมินผลงานที่เรียบง่ายและชัดเจน และจำกัดจำนวนพนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่

3) การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น ในเรื่อง โครงสร้างจะทำให้กิจการธุรกิจมีความ สามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จุดเน้นใหม่ควรจะเป็นการ ปรับปรุง โครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึด โครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ โยกย้ายสับเปลี่ยนสินค้า

ระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างได้อย่างเต็มที่ และทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน นำระบบเฉพาะกิจมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกวิธี ทำการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โครงสร้างเป็นกระบวนการจัดการองค์กรเพื่อ จัดโครงสร้างขององค์กร ในการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติ ทั้งนี้รวมถึงโครงสร้างของอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมของที่ตั้งของธุรกิจ

6.2 ด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนิน และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2544 : 36-43)

6.2.1 กลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

6.2.2 กลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

6.2.3 กลยุทธ์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้จากผลการวิจัยคุณลักษณะดีเด่นของบริษัทอเมริกา ในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า และทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง กล่าวคือ บริษัทดีเด่น ได้ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยการกระทำอย่างแท้จริง วิธีการใกล้ชิดกับลูกค้าที่องค์กรดีเด่นได้ใช้เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือความสำคัญของการให้บริการ ลูกค้าเป็นสิ่งที่พนักงานของบริษัทดีเด่นทราบเป็นอย่างดีและได้ถือปฏิบัติอย่างเป็นประจำ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่น ได้ใช้ในการบริการลูกค้ามี ดังนี้

1.1) ยึดถือความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงาน เพราะมีความเชื่อมั่นว่าบริการที่ดีเยี่ยมจะยิ่งทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้นในระยะยาว

1.2) เน้นความสำคัญของบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า

1.3) จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของลูกค้าแก่พนักงานทุกระดับอยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

1.4) วัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการของบริษัทอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน และนำผลที่วัดได้มาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังหมั่นสำรวจทัศนคติในการให้บริการลูกค้าของพนักงานพร้อมกับได้ซักซ้อมความเข้าใจของพนักงานในเรื่องวิธีการรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าอีกด้วย

1.5) ไม่ใช่เกณฑ์หลายตัวในการวัดประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าของพนักงาน

1.6) เปลี่ยนแปลงวิธีการให้สิ่งจูงใจพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นอยู่เสมอ

1.7) ฝ่ายบริหารระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจังและถือว่าปัญหาของการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจทันที

1.8) ให้ความสนใจในการช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

1.9) ผลิตและขายสินค้าที่ใช้งานง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าองค์กรดีเด่น ไม่เพียงแต่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี แต่ยังมุ่งเน้นคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ โดยมีวิธีการ ดังนี้

1.9.1) มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

1.9.2) รักษาความมั่นใจสัญญาในการรับประกันคุณภาพของสินค้าอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือสินค้าที่บริษัทผลิต

1.9.3) การขายสินค้าที่ต้องผ่านตัวแทน จะไม่ขายสินค้าให้กับลูกค้าโดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนจำหน่ายและจะไม่ตัดราคาสินค้าเพื่อแข่งขันกับตัวแทนจำหน่าย มีผลทำให้ตัวแทนจำหน่ายเกิดความจงรักภักดี

1.9.4) ย้ำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญของคุณภาพอย่างไม่หยุดหย่อน และใช้คุณภาพเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินผลงานและการกำหนดสิ่งจูงใจเพื่อตอบแทนพนักงาน

1.9.5) ฝ่ายบริหารจะหมั่นตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ให้ได้ระดับมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ

1.9.6) มีปรัชญาในการดำเนินกิจการว่าเป้าหมายหลักของบริษัทคือต้องการจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและทำงานที่มีคุณภาพ เพื่อว่าบริษัทจะสามารถมีความภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นต่อไปในระยะยาว

1.9.7) ไม่แก้ไขปัญหาคุณภาพของสินค้าหรือบริการด้วยวิธีการง่าย ๆ ที่จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์ แต่จะพยายามหาหนทางแก้ไขปัญหาที่จะทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

1.9.8) พยายามปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการ ให้มีคุณภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอยู่ตลอดเวลา

1.9.9) นำโปรแกรมสร้างคุณภาพงานหรือที่เรียกว่า Q.C. (Quality control) มาประยุกต์ใช้ โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ให้ความสนใจและการสนับสนุนอย่างเต็มที่

1.9.10) หากเป็นธุรกิจประเภทเทคโนโลยีมักจะให้คู่แข่งผลิตสินค้าแบบใหม่ ๆ ออกมาขายก่อน แล้วจะศึกษาสินค้าของคู่แข่ง จากนั้นจึงผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากกว่าออกมาขายซึ่งทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมาก

1.9.11) ปลุกฝังให้พนักงานมีความศรัทธาต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และมีความสนใจกับงาน อีกทั้งช่วยกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย

1.9.12) ตั้งมาตรฐานของภาพที่สูงมาก เพราะมีความเชื่อว่าจะเกิดความหะหลวมได้หากยอมให้มีข้อบกพร่องด้านคุณภาพเกิดขึ้นได้

2) ความเป็นนักหาช่องว่างบริษัทดีเด่นสามารถค้นหาช่องว่างของตลาดในส่วนที่ตนเองสามารถสนองความต้องการของช่องว่างนั้น ได้ดีกว่าคู่แข่ง และได้ผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละช่องว่างของตลาด โดยมีวิธีการในการค้นหาช่องว่างของตลาด ดังนี้

2.1) พยายามหมั่นค้นหาช่องว่างของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ตลอดเวลา

2.2) จำแนกลูกค้าออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จำนวนมาก และได้วิเคราะห์ความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.3) ยอมที่จะเสียค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าสามารถแยกแยะความแตกต่างออก

2.4) ศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการจากลูกค้ารายสำคัญก่อน จากนั้นจะนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วจึงขายให้กับลูกค้าอื่น ๆ โดยทั่วไป

2.5) นำสินค้าหรือบริการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเข้าตลาดก่อนคู่แข่งอื่น แล้วขายสินค้าหรือบริการนั้น ในราคาสูงกว่าปกติ

2.6) ผลิตสินค้าหรือบริการแบบใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.7) ฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความสามารถในการขาย และเป็นนักแก้ปัญหาให้กับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความภักดีในการใช้สินค้าหรือบริการ

2.8) มุ่งเสาะแสวงหาช่องว่างใหม่ ๆ ของตลาดที่มีมูลค่าเพิ่มสูง และยึดถือต้นทุนเป็นปัจจัยรอง

3) การฟังความคิดเห็นของลูกค้าบริษัทดีเด่นได้รับประโยชน์อย่างมากต่อการผลิตสินค้าหรือให้บริการจากการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีวิธีการฟังความคิดเห็นของลูกค้าที่องค์กรดีเด่น ได้ใช้ ดังนี้

3.1) จัดให้ลูกค้าได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการขององค์กร และได้ตอบสนองต่อการติดต่อของลูกค้าทุกครั้ง และรายงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นประจำทุกเดือน

3.2) ให้ลูกค้าเป็นผู้ผลักดันองค์กร ทั้งการคิดค้นสินค้าแบบใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

3.3) ไม่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ จะพยายามให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย

3.4) จัดโครงการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับลูกค้า เพื่อที่บริษัทและลูกค้าจะได้ช่วยกันค้นหาประโยชน์ใช้สอยของสินค้าที่บริษัทได้ผลิตให้กว้างขวางขึ้น

3.5) ผู้บริหารระดับสูงจะไปยังสำนักงานของลูกค้าด้วยตนเอง เพื่อสำรวจว่าลูกค้าได้นำสินค้าที่บริษัทผลิตไปใช้งานอย่างไร พร้อมกับสอบถามถึงความต้องการในอนาคตของลูกค้าอีกด้วย

3.6) มอบหมายให้พนักงานไปช่วยงานของลูกค้า ณ สำนักงานของลูกค้าเป็นประจำ ทำให้ทราบความต้องการของลูกค้า และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อีกด้วย

นอกจากคุณลักษณะดีเด่นในด้านที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ คือ มีความใกล้ชิดกับลูกค้าแล้ว องค์กรดีเด่นยังมุ่งทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง แต่เมื่อจะมีการขยายธุรกิจบริษัทดีเด่นจะเลือก ใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญอยู่แล้วเป็นอันดับแรก และจะเลือก ใช้การขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่ทำอยู่เป็นกลยุทธ์อันดับต่อมา ทั้งนี้ การขยายธุรกิจดังกล่าวก็เพื่อเป็นการปรับตัวของธุรกิจให้มีความมั่นคง แข็งแกร่งยิ่งขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรที่ดีเด่น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของสินค้าและบริการให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการ โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านบริการที่ดี การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ สอดคล้องความต้องการของลูกค้าและช่องว่างของตลาด

6.3 ด้านระบบ

กระบวนการบริหารองค์กรและลำดับขั้นการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 9) ระบบจึงเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบต่าง ๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ (สมยศ นาวิกาน. 2544 : 30)

จากผลการวิจัยขององค์กรดีเด่นในด้านคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารใน ด้านระบบ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อให้้องค์กรสามารถ

ตอบสนองต่อภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันการณ์ บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา 3 เรื่อง ดังนี้ (วีรัชย์ ตันติวีระวิทยา, 2544 : 31-35)

6.3.1 การทำองค์กรให้คล่องตัว องค์กรดีเด่นได้ใช้เครื่องมือหรือกลไกต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรเกิดความคล่องตัวอย่างได้ผล มี 2 ระบบ คือ ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และระบบเฉพาะกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (วีรัชย์ ตันติวีระวิทยา, 2544 : 31-35)

1) ระบบสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งมีวิธีการ ได้แก่

1.1) ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่มีพิธีรีตองอย่างสม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา

1.2) สนับสนุนให้พนักงานเรียกแต่ชื่อหน้าเท่านั้น เพื่อทำให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น

1.3) ผู้บริหารใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ จึงได้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างทันการณ์

1.4) ผู้บริหารจะไม่นั่งทำงานอยู่แต่เฉพาะในสำนักงาน แต่จะใช้วิธีการบริหารงานแบบเดินดูรอบ ๆ จึงทำให้ได้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น

1.5) ใช้อุปกรณ์ประกอบอาคารบางอย่าง เช่น บันไดเลื่อนแทนลิฟต์ เพื่อเพิ่มพูนโอกาสที่พนักงานจะได้พบปะกันแบบซึ่งหน้าให้มากขึ้น และยังสนับสนุนให้พนักงานรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มหรือชมรม เพื่อให้เกิดการช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของงานในช่วงเวลาที่อยู่นอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ

1.6) ใช้เทคนิคการประเมินผลงานในเชิงสร้างสรรค์แบบไม่เป็นทางการในระหว่างงานเลี้ยงที่จัดให้มีขึ้นอยู่เป็นประจำ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันเองอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

2) ระบบเฉพาะกิจ ซึ่งองค์กรดีเด่นได้ใช้ในการเผชิญกับปัญหาหรือสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างถูกวิธีตรงตามหลักการของระบบนี้ จึงสามารถทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวขึ้นมาจริง ๆ โดยวิธีการที่บริษัทดีเด่นได้ใช้เป็นเครื่องมือเฉพาะกิจเหล่านี้ในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

2.1) แยกกลุ่มทำงานต่าง ๆ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพราะกลุ่มเล็ก ๆ มีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นและบริหารให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายกว่า

2.2) ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแยกกลุ่มทำงานต่าง ๆ เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น และยังรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา

2.3) เสริมสร้างทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศของที่ทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความยึดมั่นว่าพฤติกรรมแบบเฉพาะกิจเป็นสิ่งที่มีความธรรมดาสามัญมากกว่าพฤติกรรมแบบทางการ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เครื่องมือเฉพาะกิจต่าง ๆ สามารถใช้งานอย่างได้ผล

2.4) กลุ่มทำงานแบบเฉพาะกิจที่ตั้งขึ้นมาจะเป็นกลุ่มทำงานที่ประกอบด้วยคนไม่เกิน 10 คน มาร่วมกันแก้ไขปัญหาสำคัญให้เสร็จในระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งตามปกติจะไม่เกิน 4 เดือน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง และภายหลังจากเสร็จสิ้นงานที่ได้รับมอบหมายกลุ่มทำงานเฉพาะกิจก็จะถูกยุบเลิกไป

3) การทดลองปฏิบัติ บริษัทดีเด่นมีความเต็มใจที่จะศึกษาเรียนรู้และแก้ไข ปัญหาของสิ่งต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนด้วยการทดลองปฏิบัติจริง โดยมีหลักและวิธีการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ จำนวน และความรวดเร็ว คือ

3.1) จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งมาก ๆ และบ่อย เพื่อที่จะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์

3.2) ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็วพร้อมทั้งทำการทดลองปฏิบัติให้เสร็จสิ้น โดยเร็วด้วยเช่นกัน ด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่าอะไรควรจะทำต่อไปหรือไม่ควรทำต่อไป

นอกจากนี้ บริษัทดีเด่นยังเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลุกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วค่อย ๆ ให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่กันเองจากจุดหนึ่งไปยังอีกหลาย ๆ จุดจนทั่วถึงหมดทั้งองค์กร

4) การทำระบบให้ง่าย บริษัทดีเด่นได้ทำระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้กะทัดรัดและง่ายด้วยวิธีการ คือ

4.1) แยกหรือจำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งที่ไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

4.2) ติดตามข้อมูลหรือตัวเลขที่มีความสำคัญอย่างใกล้ชิดเพียงหนึ่งหรือสองตัวเท่านั้น เช่น ยอดขายหรือกำไร และได้ใช้ข้อมูลหรือตัวเลขนั้นในการบริหารและควบคุมงานอย่างจริงจัง

4.3) มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีไม่เกิน 3-5 ข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและต้องการหวังผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์กรดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจังในการจัดระบบการทำงานต่าง ๆ โดยอาศัยคุณลักษณะดีเด่น คือ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้องค์กรดีเด่นมีความเป็นเลิศในเชิงการบริหารอย่างแท้จริง

6.4 ด้านรูปแบบ

ด้านรูปแบบ (Style) หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546 : 2-3)

6.4.1 การวางแผน (Planning)

เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามี

การเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ค้ำของธุรกิจ คือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

6.4.2 การจัดการองค์กร (Organizing)

เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้มีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กร คือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

6.4.3 การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing)

เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญ

ไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

6.4.4 การควบคุม (Controlling)

การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือ ติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กร หรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้วอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือ ในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ สิ่งสำคัญของการบริหารที่ต้องควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน (Quantity) คุณภาพของงาน (Quality) เวลา (Time) และ ค่าใช้จ่าย (Cost)

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านรูปแบบ บริหารหรือวิธีการบริหารที่ผู้นำขององค์กรดีเด่น ได้นำมาใช้เพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน คือ การวางแผน การจัดการองค์กร การควบคุมสั่งการชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

6.5 ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร (Staff) คือ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานการ จัดบุคคลเข้าทำงานประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (สุจิตรา ยอดเสนาหา. 2557 : ออนไลน์)

6.5.1 การวิเคราะห์งาน คือ การกำหนดงาน รายละเอียดของงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

6.5.2 การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนจำนวนคนที่หน่วยงานขององค์กรต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการประเภทและระดับของบุคคลที่ต้องการ

6.5.3 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานขององค์กรต้องการและการจูงใจให้บุคคลนั้นเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งการจัดหาบุคคลเข้าทำงานอาจจะได้จากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ โดยการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายในมีข้อดี คือ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการอบรมแนะนำงาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเดิมได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนข้อดีของการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอก คือ ทำให้สรรหาบุคคลได้เหมาะสมกับงาน ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรและไม่เกิดการขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

6.5.4 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือ การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อจะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมที่สุด โดยวิธีการสอบคัดเลือก ซึ่งขั้นตอนในการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานประกอบด้วย

- 1) ประกาศรับสมัครบุคคล โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร และระบุตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครอย่างชัดเจน
- 2) เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ โดยให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้สมัคร รายละเอียดเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการสมัคร และจ่ายใบสมัครให้ผู้สมัครเพื่อนำไปกรอกข้อมูล
- 3) ประกาศรายชื่อผู้สมัครที่มีสิทธิสอบคัดเลือก โดยตรวจดูจากใบสมัครและเอกสารที่ ประกอบการสมัครว่าถูกต้องครบถ้วนหรือไม่
- 4) ดำเนินการสอบคัดเลือก เครื่องมือที่เหมาะสมในการนำไปใช้ในการสอบคัดเลือก คือ แบบทดสอบ ซึ่งต้องมีลักษณะการใช้ภาษาในแบบทดสอบที่ชัดเจนแบบ ทดสอบต้องประกอบด้วยคำถามที่ครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการจากผู้สมัคร
- 5) การสอบสัมภาษณ์และการพิจารณา การสอบสัมภาษณ์เป็นแบบทดสอบที่ใช้โดยการสนทนา สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ อารมณ์และอคติของผู้ทำการสัมภาษณ์ที่มีต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ จะต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม ขั้นตอนหลังจากสัมภาษณ์ จะต้องมีการประชุมพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ จากใบสมัคร ผลการสอบคัดเลือก ผลการสอบสัมภาษณ์ ประวัติการทำงานจากนายจ้างเดิม ความประพฤติจากสถาบันการศึกษา
- 6) ประกาศผลการสอบคัดเลือก หลังจากผ่านขั้นตอนการพิจารณาจากคณะกรรมการแล้ว องค์กรจะประกาศรายชื่อบุคคลที่ผ่านการสอบคัดเลือก

7) การตรวจร่างกายและประกาศผล เพื่อเป็นการคัดเลือกบุคคลที่สุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคติดต่อเข้าทำงานกับองค์กรหลังจากผ่านขั้นตอนการตรวจร่างกายขององค์กร ประกาศรายชื่อบุคคลเข้าทำงาน

8) จัดการปฐมนิเทศและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เป็นการแจ้งให้พนักงานได้ทราบกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรเป็นการแนะนำสถานที่บริการต่าง ๆ ที่พนักงานควรจะได้รับจากองค์กรและบรรจุบุคคลเข้าทำงานตามหน่วยงานที่เหมาะสม โดยการทำงานขั้นแรกคือการทดลองงานตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดคือ

9) การติดตามและประเมินผลงาน หลังจากได้บรรจุคนงานให้ปฏิบัติหน้าที่แล้ว องค์กรจะต้องมีหน่วยงานติดตามการทำงานของพนักงาน เพื่อนำมาประเมินผลการทำงานว่ามีความเหมาะสมกับหน่วยงานที่บรรจุหรือไม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายให้เหมาะสม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ด้านบุคลากร คือ การจัดบุคคลเข้าทำงาน หรือในสมัยใหม่เรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ การจัดหาคนมาทำงานและบำรุงรักษาหรือเป็นการระบุนความต้องการในกำลังแรงงาน (Workforce) การจัดดูแลคนที่ได้มาและการสรรหา (Recruiting) การคัดเลือกการวางตำแหน่งการส่งเสริม การประเมินผล การวางแผนงานอาชีพ การจ่ายเงินชดเชย และการฝึกอบรมบุคลากร

6.6 ด้านทักษะ

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 84) ทั้งนี้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้อุบลลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการ ในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน การหมุนเวียนภาระงาน

และการให้คำตอบแทนตามทักษะที่แสดงออกนอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (ชนกร พรหมนิจ, 2550 : 7-8)

6.6.1 ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

1) ทักษะในด้านการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Communication & Relation skills) สิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกัน คือ การสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีแก่กันกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ ความนับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือดังนั้นทักษะด้านนี้จึงเป็นทักษะสำคัญอันดับต้น ๆ ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพราะทักษะด้านนี้เป็นกลไกที่สามารถลดความขัดแย้งและยังเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกให้การติดต่อประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและจะนำมาซึ่งความสำเร็จ

2) ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills) การแก้ปัญหาเป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานและบริหารงานเพราะการปฏิบัติงานไม่ว่าในตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม จะต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ ไม่เกิดความเครียดทางกายจิตใจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้อุปสรรคไม่ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่โตเกินแก้ไข การแก้ปัญหามีหลักการและวิธีการที่เป็นระบบเริ่มตั้งแต่การกำหนดและแยกแยะสาเหตุของปัญหามีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแก้ไขและวิเคราะห์รวมถึงวิธีการและการวัดผลหลังการแก้ไขและสร้างมาตรฐานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเดิม

3) ทักษะในการวางแผน (Organizing and Planning Skills) การทำงานที่ขาดการวางแผนที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การมีทักษะในการวางแผนของพนักงานย่อม หมายถึง ความสำเร็จเพราะการวางแผน คือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานเช่นการใช้แผนระยะยาวในการพัฒนาทักษะและฝีมือของแรงงานทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพเพิ่มมูลค่าให้กับชิ้นงานหรือผลงานนั้นได้

4) ทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ (Technology and Computer Skills) ด้วยรูปแบบการทำงานและการพัฒนาของการสื่อสารที่ครอบคลุมมากขึ้นได้ก่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนในการกำหนดความต้องการของตลาดแรงงานผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดทักษะในด้านเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ไว้เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของการรับพนักงานใหม่ เพราะพนักงานที่มีทักษะในเรื่องของเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์จะสามารถทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Linguistic Skills) ด้วยความก้าวหน้าของการสื่อสารและการติดต่อประสานงานกันมากขึ้นทำให้ทักษะการใช้ภาษามีส่วนสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเพราะฉะนั้นพนักงานที่สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้

จะถือว่าได้เปรียบอย่างมากเพราะปัจจุบันมีผู้ลงทุนบริษัทจากต่างประเทศหรือการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้นองค์กรที่มีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถด้านภาษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น

6) ทักษะการเจรจาต่อรองในงานการขายอาจต้องอาศัยทักษะการเจรจาเพื่อให้มีการตกลงการขายเกิดขึ้น เนื่องจากในการตกลงซื้อของลูกคามีได้เป็นไปทันทีที่จบการนำเสนอ อาจต้องทำการต่อรองเกี่ยวกับเรื่องราคาและเงื่อนไขการขายต่าง ๆ ดังนั้น พนักงานขายต้องพยายามสร้างให้เกิดคำสั่งซื้อโดยต้องอาศัยทักษะการเจรจาในการเจรจานั้น พนักงานขายต้องเตรียมการวางแผน มีความรู้และทักษะในการเจรจาต่อรอง มีความสามารถที่จะคิดและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ดังนั้น พนักงานขายต้องมีทั้งทักษะในการพูด ทักษะการฟัง มีวิจารณญาณและมีความสามารถในการจูงใจ มีความอดทน ตลอดจนมีการตัดสินใจที่รวดเร็วและชำนาญ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546 : 9)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ทักษะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงานในองค์กร เป็นความโดดเด่น เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบ และระบบการทำงานขององค์กร เช่น ผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ทักษะด้านอาชีพ ที่จะทำให้อุบัติการณ์สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

6.7 ด้านค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรเชื่อและคิดร่วมกัน จนก่อให้เกิดการสร้างสรรคเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ จะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประพฤติ ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งค่านิยมร่วมขององค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยมต่อไป การเปลี่ยนค่านิยมร่วม ต้องเปลี่ยนที่พฤติกรรมของคน ไม่ใช่เปลี่ยนที่ตัววัตถุ เช่น เปลี่ยนอาคาร เปลี่ยน โลโก้ เปลี่ยนแบบฟอร์มพนักงาน

ค่านิยมร่วม (Shared Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง เพราะวัฒนธรรม เป็นกรอบ วิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานอยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญ วัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวไม่ทันต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อให้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดี

ให้หมดไปจากองค์กรอีกด้วย ปัจจุบันองค์กรหลายแห่ง ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จึงหันมาสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วม โดยเชื่อว่าหากพนักงานทุกคนประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่องค์กรกำหนดไว้ จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีระบบการบริหารงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้

6.7.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัย ทันต่อสภาพการณ์ของโลก ทำให้องค์กรต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนในองค์กรขาดคุณภาพ องค์กรก็ไม่สามารถ ที่จะอยู่ได้ โดยเฉพาะองค์กรที่ให้บริการ (Service) ฉะนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนรากแก้วขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคนในองค์กรต้องช่วยกันดูแลและเสริมสร้างให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550 : 112)

6.7.2 ขั้นตอนการสร้างค่านิยมร่วมองค์กร

ผู้บริหารร่วมกันพิจารณา วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร

- 1) พิจารณาเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 2) พิจารณาทิศทาง แผน การทำงานประจำวัน ผลงาน
- 3) ทบทวน/ค้นหา ปรัชญาการทำงาน
- 4) ผู้บริหารร่วมกันกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์
- 5) ผู้บริหารคัดเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์
- 6) บัญญัติคำอธิบาย ให้คำจำกัดความ พนักงานต้องแสดงพฤติกรรมอย่างไร

อ่านแล้วเข้าใจและสามารถประพฤติปฏิบัติได้เหมือนกัน

7) หากข้อสรุปเพื่อยืนยัน ว่าหากพนักงานทุกคนมีพฤติกรรมใหม่ทั้งหมดตามที่เลือกมา จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผล ให้องค์กรประสบความสำเร็จไปได้ดียิ่งขึ้น

6.7.3 วิธีกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมร่วมองค์กร ได้แก่

- 1) จัดฝึกอบรม
- 2) จัดงานสังสรรค์ประจำเดือน
- 3) จัดกิจกรรมเผยแพร่
- 4) จัดกิจกรรมเสียงตามสาย
- 5) จัดประกวดบุคคลที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมดีเด่น
- 6) จัดนิทรรศการ

7) ประกวดแต่งเพลงเพื่อวัฒนธรรม

8) ตีคโปสเตอร์/ป้ายผ้าประชาสัมพันธ์

ควรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง พฤติกรรม วัฒนธรรม หรือ ค่านิยมขององค์กร ค่านิยมจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและเมื่อบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมา

จากแนวคิดดังกล่าววิจัยมุ่งเน้นนำผลที่ได้ไปใช้ในแนวทางการจัดการของธุรกิจน้ำดื่ม ในจังหวัดมหาสารคาม จึงได้นำแนวคิด 7's แมคคินซี มาใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัย เพราะการทำงานใดงานหนึ่ง ผลสำเร็จของงานหรือการไปสู่เป้าหมายของงานที่ได้ตั้งไว้นั้น การทำงานต้องเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน มีการวางแผนและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน มีระบบการวางแผน การจัดการทรัพยากรเงินทุน ทรัพยากรคน ความคุ้มค่า และวัสดุต่าง ๆ ในการให้บริการใช้แบบจำลอง 7's แมคคินซี เข้ามาใช้ในการบริหาร มาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของการทำงานและปรับเปลี่ยนให้งานมีประสิทธิภาพ นำปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ไปวิเคราะห์ในแต่ละกรอบของการจัดการ เพื่อทำการส่งเสริมหรือปรับปรุงในส่วนที่ควรแก้ไขของงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลไปถึงงานส่วนรวมขององค์กรสัมฤทธิ์ผลต่อไป

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือของภาคเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มให้ความสนใจกับแนวคิดและเครื่องมือทางเทคนิคต่าง ๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารขององค์กร โดยในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลทางการเงินเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้ประเมินองค์กรอย่างแพร่หลาย (Maltz And Others. 2003 : 187)

1. ความหมายของผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน คือ ค่าความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยทั่วไปครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ โดยการวัดผลการดำเนินงานจะต้องกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จของแต่ละผลงานอย่างไร หมายถึงจะต้องกำหนดว่าการดำเนินการของแต่ละแผนงานมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร การจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องดำเนินการอย่างไร ผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรม และผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน คือ อะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะทำหน้าที่บอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการวัดผลการดำเนินงาน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานไว้ ดังนี้

สุมน มาลาสิทธิ์ (2548 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการผลิต การปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือการให้บริการลูกค้า

จุฑาภรณ์ ไชยา (2549 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการและสามารถบอกได้ว่าธุรกิจในขณะที่ มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ซึ่งอาจอยู่ในรูปยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการ

ศลิษา ภมรสติชัย (2549 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เกิดเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ โดยมีสารสนเทศย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการ ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ศิริชัย กางญวาลี (2550 : 132) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผล ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิดเนื่องมาจากผลกระทบ

จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2551 : 48) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำให้องค์กรต่าง ๆ มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสามารถควบคุมผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนันต์ ภาวภูตานนท์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำแผน ไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใดเพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าว ไปแก้ไขปัญหาได้ตรงตามจุดมากขึ้น

ไฮวอนแน่น (Hyvonen. 2007 : 343) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงาน 2 ด้าน ด้านความร่วมมือ (Contemporary) และด้านการเงิน (Financial) ด้านความร่วมมือ ประกอบด้วยตัววัดที่ไม่เกี่ยวกับเงิน การวัดแบบคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า การวัดเชิงคุณภาพและด้านการเงิน ได้แก่ การแบ่งปันผลกำไร การควบคุมกำไร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงงบประมาณและอัตราเงินลงทุนหมุนเวียน

ฮัสและคณะ (Hsu and Others. 2008 : 188) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จจากผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ความเป็นสากลขององค์กร ฐานะทางการเงิน การเรียนรู้ทางสังคม การเรียนรู้ทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาโดยมีการกำหนดขั้นตอนและการปฏิบัติงาน มีการวัดหรือการประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของผลการดำเนินงาน

ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) อาจช่วยจุดประกายความคิดของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็นเหตุเป็นผลสนับสนุน หรือยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่เลือกใช้นั้นน่าหนัก ตลอดจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550 : 151-153)

2.1 เมื่อธุรกิจประกอบกิจการมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่ธุรกิจต้องการรู้มากที่สุด คือ ผลการดำเนินงาน (Performance) ของธุรกิจ เพื่อนำผลการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนว่าธุรกิจจะดำเนินงานต่อไปทางไหนดี ตัวบ่งชี้ถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานดีหรือไม่นั้นดูจากรายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น (New Customers) ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม (Increase Market Share) และกำไรสุทธิ (Net Profit) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550 : 151-153)

2.1.1 รายได้จากการให้บริการทั้งหมดต่อปี (Annual Revenue) รายได้ขององค์กรประกอบไปด้วย

- 1) รายได้ประจำ ได้แก่ ค่าบริการ ที่ได้จากลูกค้ามาใช้บริการ

2) รายได้ผันแปร ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้าถ้ารายได้ประจำ และรายได้ผันแปรขององค์กรเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็น่าจะดีขึ้น

2.1.2 การมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม (Increased Market Share) การที่มีลูกค้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่ม เป็นตัววัดความภักดีของลูกค้าที่มีมาตรการวัดหลายแบบขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบันและรูปแบบความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ธุรกิจที่ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรจะมีอัตราการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี การที่ธุรกิจจะมีส่วนแบ่งที่เพิ่มขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องพยายามนำเสนอคุณค่าเพิ่มที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าของตน ซึ่งลูกค้าก็สามารถใช้บริการดังกล่าวจากธุรกิจรายใดก็ได้ แต่ทำไมต้องเลือกธุรกิจของเรา นั่นก็หมายความว่าธุรกิจสามารถให้ประโยชน์ที่เหนือกว่าพร้อม ๆ กับสามารถสร้างความประทับใจ และมั่นใจให้กับลูกค้าได้

2.1.3 กำไรสุทธิ (Net Profit) กำไรสุทธิเป็นจำนวนเงินรายได้หลังหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วเป็นกำไรสุทธิ (สมเดช โรจน์จรัสเสถียร. 2547 : 215) ซึ่งเมื่อธุรกิจประกอบกิจการไปครบรอบระยะเวลาบัญชีแล้ว ผลการดำเนินงานได้ผลกำไรสุทธิออกมาโดยหักยอดรายได้หักด้วยต้นทุน และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วออกมาเป็นกำไรสุทธิ ถ้าองค์กรสามารถทำกำไรสุทธิได้สูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี

2.2 ความหมายของความสำคัญของผลการดำเนินงาน มีความหมาย ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 151 – 153) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติการซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

2.2.1 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงความคิด (Conceptual Use) อาจช่วยจุดประกายความคิดของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมินมากขึ้น

2.2.2 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงตรวจสอบยืนยัน (Legitimate Use) อาจถูกใช้เป็นเหตุเป็นผลสนับสนุน ยืนยันผลการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้แนวทางและนโยบายที่เลือกใช้นั้นน่าหนัก ตลอดจนความชอบธรรมยิ่งขึ้น

2.2.3 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Use) อาจถูกใช้เป็นที่เครื่องช่วยติดตามกำกับ ควบคุมการประเมินว่าได้มีการทำตามแนวทาง ระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานนั้นมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากยิ่งขึ้น

2.2.4 ความสำคัญด้านการใช้ในเชิงปฏิบัติการ (Instrumental Use) อาจใช้โดยตรงในทางปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดผลกระทบต่อการกระทำหรือการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม

ของสมาชิกภายในองค์กร วิธีการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

พสุ เคะชรินทร์ (2556 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานว่าสามารถทำงานและรับผิดชอบได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การเป็นเจ้าของตนเองไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจเข้าถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของความรับผิดชอบต่อสูง (Responsibility) แสดงว่ารู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้าระดับต่ำ แสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ความสำคัญของผลการดำเนินงาน คือ การนำผลของการดำเนินงานมาใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีส่วนแบ่งของตลาดเพิ่มขึ้น มีกำไรจากผลการดำเนินงาน โดยมียอดขายได้ทั้งหมดหักด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และที่เหลือเป็นกำไรสุทธิ

3. องค์ประกอบผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงาน มีบทบาทสนับสนุนระบบบริหารสำหรับองค์กร โดยเฉพาะการประเมินผลสำเร็จขององค์กรที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนี้ (Pun And White. 2005 : 56)

3.1 ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน

ด้านศักยภาพทางการแข่งขันเป็นเครื่องมือที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจน้ำดื่มเป็นตัวช่วยให้ผู้ประกอบการน้ำดื่มสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำผลไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างกำไรในธุรกิจน้ำดื่ม

3.1.1 ความหมายศักยภาพการแข่งขัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ให้คำนิยามและความหมายของศักยภาพการแข่งขัน (Competitiveness) ดังนี้

ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ (2547 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในผลิตภัณฑ์และบริการได้ในตลาดทั่วโลก

เจียง (Jiang. 2004 : 123) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถอันบังเกิดจากกรอบครองทรัพยากรที่มีความพิเศษอย่างมาก เช่น สมรรถภาพ ด้าน

นวัตกรรมทรัพยากรที่มีค่า และมีความแตกต่างกันออกไปจากรูปแบบเดิม และไม่สามารถลอกเลียนแบบรวมทั้งทดแทนกันได้

พันและไวท์ (Pun and White. 2005 : 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ศักยภาพการแข่งขันที่สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

1. การถือครองส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) หมายถึง การที่กิจการมีส่วนแบ่งในการตลาดที่มั่นคง หรือการที่กิจการมีลูกค้ามากกว่าคู่แข่งอื่น และมีการขยายส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น

2. การเติบโตของยอดขาย (Sale Growth) หมายถึง เมื่อกิจการมีลูกค้าที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้รายได้ของกิจการเพิ่มสูงขึ้นไปด้วย

3. การสร้างนวัตกรรม (Innovation Creation) หมายถึง การที่กิจการมีการวิจัยที่แข็งแกร่ง รวมทั้งมีความสามารถในการพัฒนาโดยก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งทางด้านการจัดการธุรกิจและกระบวนการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขัน

ศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือภาคการบริการ จะมีมากหรือน้อยนั้นเกิดขึ้นจากปัจจัย 5 ประการ (รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. 2549 : 126)

1) ศักยภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการเกิดขึ้นหรือเข้ามาของผู้ประกอบการ คู่แข่งขันรายใหม่ ๆ การเกิดคู่แข่งรายใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมและธุรกิจจะทำให้เกิดการแข่งขัระหว่างผู้ประกอบการ ต้องแย่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในธุรกิจ เช่น บุคลากร แหล่งเงินทุน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น รวมทั้งการแย่งกันทางการตลาดเพื่อช่วงชิงลูกค้าท้ายที่สุดก็ทำให้ผลกำไรน้อยลง

2) ศักยภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับภัยคุกคามจากการถูกทดแทนของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ การคิดค้นและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้พัฒนาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์และบริการทางเลือกใหม่ ๆ นำเสนอสู่ตลาดและลูกค้าทำให้สินค้าที่มีอยู่เดิมในตลาดตกยุค ถ้าสมัยและมีราคาถูกลงโดยทันที

3) ศักยภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การที่ตลาดของสินค้าและบริการเป็นของผู้ซื้อจะทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองและกำหนดราคาสินค้าในตลาดให้มีราคาอยู่ในระดับต่ำและทำให้ผลกำไรของผู้ผลิตและผู้ให้บริการลดน้อยลง

4) ศักยภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในตลาด การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในตลาด จะทำให้มีการพัฒนาวิจัยค้นคว้าสร้างสินค้าใหม่ ๆ ออก

ผู้ตลาด และทำให้ราคาของสินค้าและบริการในตลาดลดลงอย่างรวดเร็ว

5) ศักยภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ผลิต ในทางกลับกันถ้าอำนาจการกำหนดราคาของสินค้าและบริการในตลาดโลกถูกจำกัดอยู่ในกลุ่มผู้ผลิตแล้วผู้ผลิตและผู้จำหน่ายก็จะเพิ่มราคาของสินค้าและบริการในตลาดโลกให้สูงขึ้นสร้างกำไรเป็นจำนวนมากแก่ผู้ประกอบการ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ศักยภาพการแข่งขันธุรกิจน้ำดื่ม ความสามารถในการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่งด้วยการสร้างความแตกต่างในการบริการ มีความสะดวกในการให้บริการ และนำเทคนิค วิธีการที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2. ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พินและไวท์ (Pun and White. 2005 : 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การสร้างประสิทธิภาพของผลิตภาพ (Productivity Efficiency)

ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ประสิทธิภาพ หรืออัตราของการผลิต หมายถึง จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้ (Output) ต่อทรัพยากรที่ป้อนเข้าไป (Input) ต่าง ๆ เช่น แรงงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ต้นทุน วัตถุดิบ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง องค์กรจะต้องมุ่งถึงความประหยัดและต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำเป็นหลัก นั่นคือ การรักษาระดับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยใช้เวลาน้อยลงหรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย ถ้าประสิทธิภาพที่สูงแสดงถึงกระบวนการมีการใช้ทรัพยากรในการทำงานหรือให้บริการอย่างคุ้มค่า ในทางตรงกันข้ามการมีประสิทธิภาพที่ต่ำแสดงถึงกระบวนการใช้ทรัพยากรในการทำงานหรือให้บริการไม่คุ้มค่า ซึ่งเกิดจากมีความสูญเสีย (Wastes) เกิดขึ้นอยู่ในกระบวนการทำงาน (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2557 : ออนไลน์)

การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การพิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณได้ครบถ้วนเพียงพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และเงินนั้นถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐาน ความถูกต้องเหมาะสม ไม่เกิดการสูญเปล่า คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสนับสนุนให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักประกอบด้วย

3.2.1 ด้านบุคลากร

บุคลากรในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ถ้าบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพเกิดการสิ้นเปลืองต้นทุนและเวลาน้อยการทำงานย่อมเกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กร ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุดค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือ การทำงานได้เร็วและได้ดี ดังนั้น บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และการใช้ความสามารถของตนให้เกิดอัตราประโยชน์สูงสุด ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยเป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในงาน

คุณลักษณะของบุคคลที่ทำงานอย่างมีคุณภาพ หมายถึง บุคคลตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้เทคนิคในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลงานคิดค้นดัดแปลงวิธีการทำงาน ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 237)

3.2.2 ด้านงบประมาณ

งบประมาณในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้า องค์กรที่นำงบประมาณมาให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด งบประมาณนั้นต้องเป็นงบประมาณที่ทุกคนมีส่วนร่วมและเข้าใจความสำคัญของงบประมาณ (นภาพรณี พลนิกรกิจ. 2545 : 9)

ความสำเร็จในการจัดหาและใช้ทรัพยากรที่เป็นระบบ พิจารณาว่าองค์กรจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร เช่น เงิน งบประมาณ ได้ครบถ้วนพอเพียงใด เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในลักษณะที่มีเงินเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ และเงินนั้นถูกใช้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน ความถูกต้องเหมาะสม ไม่เกิดการสูญเปล่า (ธีระ รุญเจริญ. 2546 : 76)

3.2.3 ด้านอุปกรณ์สำนักงานและเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก

การพัฒนาาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (Development Of Facility And Equipment) จะพิจารณาถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานนำไปสู่การพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือและอุปกรณ์ให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและลงทุนเพิ่มในระบบสาธารณูปโภค เพื่อให้สามารถรองรับต่อการขยายตัวและการดำเนินงานใน

อนาคตของกิจการได้ โดยเฉพาะทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สักส่วนของงบประมาณ การลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของรายรับทั้งหมดซึ่งจะทำให้กิจการสามารถพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และอุปกรณ์ได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์. 2544 : 40)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การ จัดสรรและการจัดการบุคลากรในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามขั้นตอน และจัดสรรงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดต้นทุน และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

3.3 ด้านคุณภาพการให้บริการ

ด้านคุณภาพการให้บริการ (Quality Of Service) คือ มาตรฐานที่เกี่ยวกับการจัดการ และการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อผู้รับบริการ ได้รับการ สนองตอบตรงตามความต้องการก็จะเกิดความพึงพอใจ

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2547 : 171) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพการบริการ หมายถึง ความสามารถในการสนองความต้องการของผู้มารับบริการ คือ เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้ หรือลูกค้า (Conformance To Requirement) ซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากสินค้าหรือบริการนั้น ๆ เนื่องจากคุณสมบัติของบริการ 4 ประการ คือ บริการไม่มีตัวตน มีความหลากหลายในตัวเองไม่สามารถถูกแบ่งแยกได้ และเก็บรักษาไม่ได้คุณภาพของบริการประเมินจากทั้งกระบวนการ ให้บริการ (Process) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริการนั้น (Outcome) โดยเฉพาะการมี ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

พินและไวท์ (Pun And White. 2005 : 56) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพการบริการ ประกอบไปด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. การเข้าถึงลูกค้า (Access) ลูกค้าที่มารับบริการต้องได้รับความสะดวก ในด้านเวลา สถานที่ คือ ได้รับบริการที่รวดเร็ว ลูกค้าจะได้รับคำปรึกษาและแนะนำทันทีเมื่อ ต้องการทำเลที่ตั้งต้องเหมาะสม ลูกค้ามีความสะดวกที่จะมารับบริการในสถานที่ให้บริการ
2. การติดต่อสั่งการ (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ ลูกค้าเข้าใจง่าย
3. ความสามารถ (Competency) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ ความสามารถในงานอย่างถ่องแท้
4. ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่น่าเชื่อถือมีความ เป็นกันเอง มีวิจารณ์ญาณ

5. ความน่าเชื่อถือ (Creditability) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า โดยต้องรักษาระดับมาตรฐานในการให้บริการให้มีมาตรฐานอยู่เสมอ

6. ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอถูกต้อง

7. การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) บุคลากรในองค์กรจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8. ความปลอดภัย (Security) บริการที่ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง และปัญหาต่าง ๆ โดยถือว่าข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นความลับและเก็บรักษาเป็นอย่างดี

9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับ จะทำให้เขาสามารถคาดคะเนถึงความต้องการ คุณภาพบริการ และสามารถคาดหวังได้

10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) บุคลากรต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

3.3.1 เกณฑ์วัดคุณภาพการบริการ

1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles Service) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากรและการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการ ได้สัมผัส และการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้

2) ความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ (Creditability And Trustworthy) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการ บริการที่ให้ทุกครั้งมีความถูกต้อง เหมาะสมและมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้

3) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Response To Service Receiver) หมายถึง ความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันที่ที่ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการ รวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึง รวดเร็วไม่ต้องรอนาน

4) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Providing Of Confidence To Receiver) หมายถึง ผู้ให้บริการมีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพ มีกิริยาท่าทางและมารยาทที่ดีในการให้บริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจและเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด

5) ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (Understanding And Empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแล ความเอื้ออาทรเอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่าง กันของผู้รับบริการ ในแต่ละบุคคล

3.3.2 ประสิทธิภาพในการให้บริการ

ธุรกิจที่ใช้บริการที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ต้องระมัดระวัง ไม่ให้เกิดภาพพจน์ในแง่การลดคุณภาพของการบริการ รวมทั้งรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการในธุรกิจให้บริการสามารถทำได้ 6 วิธี คือ (ชงชัย สันติ วงษ์. 2545 : 353-354)

- 1) การให้พนักงานทำงานมากขึ้น หรือมีความชำนาญสูงขึ้น โดยจ่ายค่าจ้างเท่าเดิม
 - 2) เพิ่มปริมาณการให้บริการ โดยยอมสูญเสียคุณภาพบางส่วนลง
 - 3) เปลี่ยนบริการนี้ให้เป็นอุตสาหกรรมโดยใช้เทคโนโลยี เช่น นำเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย และสร้างมาตรฐานการให้บริการ
 - 4) การให้บริการที่ไปลดการใช้บริการ หรือสินค้าอื่น ๆ เช่น บริการแผนกบัญชี การลดแผนกบัญชีลง โดยมาจ้างสำนักงานบัญชีแทน
 - 5) การออกแบบบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 6) การให้สิ่งจูงใจลูกค้าให้ใช้แรงงานของเขาแทนงานขององค์กร เช่น สอนให้ลูกค้าตรวจสลิปใบกำกับภาษี และจัดทำรายงานภาษีเอง การส่งพนักงานไปสอนการทำบัญชี
- จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าคุณภาพการให้บริการ คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

3.4 ด้านความยืดหยุ่น

ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรได้อย่างสอดคล้องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งเป็นผลมาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่คล่องตัวและรวดเร็ว

ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม (2556 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของระบบการผลิต เพื่อปรับให้เข้ากับบางงานที่มีความหลากหลายในการผลิตหรืองานด้านบริการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ และเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าจะเป็นความยืดหยุ่นด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านนวัตกรรม ด้านเวลา ด้านต้นทุนในสภาวะการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

สจิวต (Stewart. 1995 : 38 - 44) ได้ให้ความหมายว่า ด้านการบริการลูกค้าและความยืดหยุ่น (Customer Service and Flexibility) หมายถึง การที่องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วถูกต้องทันเวลา โดยสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานเพื่อรองรับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ตลอดเวลา ความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานเพื่อความสำเร็จของงานพฤติกรรมที่บ่งชี้ เช่น ปรับตนเองหรือการกระทำที่เหมาะสมกับปัญหาการทำงาน หรือลักษณะงานที่แตกต่างกันไป คิดหาทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสมด้วยวิธีเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผล

พันและไวท (Pun และ White. 2005 : 56) ได้ให้ความหมายว่า ความยืดหยุ่นประกอบไปด้วย 3 ประการ คือ 1) ความยืดหยุ่นด้านปริมาณ 2) ความยืดหยุ่นด้านความเร็วในการจัดส่งสินค้าและบริการ 3) ความสามารถในการยืดหยุ่นในรายละเอียด

3.4.1 ความยืดหยุ่นในปัจจุบันที่ใช้ชี้วัดคุณภาพการทำงาน

ความยืดหยุ่นในปัจจุบันที่ใช้ชี้วัดคุณภาพการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จของงานสามารถแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2550 : 52-55)

1) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยจะวัดได้จากการถูกควบคุมการถูกชี้นำมากน้อยเพียงใดจากผู้มีอำนาจสูงกว่า ข้อจำกัดของความมีอิสระในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตามส่วนงาน ฝ่ายงาน หรือองค์กร การควบคุมการปฏิบัติงานนั้นอาจจะเป็นในรูปของการให้ คำปรึกษา แนะนำ หรือกำหนดแนวทาง หรือทั้งสองกรณีก็ได้ ซึ่งประเภทต่าง ๆ ของความมีอิสระในการปฏิบัติงานอธิบายได้ ดังนี้

1.1) ใหพนักงานมีอิสระในการทำงานในแบบของเขามากที่สุด หมายถึงให้พนักงานเป็นผู้ตั้งเป้าหมายในการทำงาน และกำหนดวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยพนักงานผู้นั้นเป็นผู้ระบุขึ้นมาตามสายงานของตนเอง รวมทั้งกระบวนการ ในการแก้ปัญหาในการผลิต และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการทำงาน โดยไม่ขัดแย้งกับกฎเกณฑ์และระเบียบของการทำงาน

•มอบอำนาจให้กับพนักงาน ในการตัดสินใจตามกรอบงานที่เขารับผิดชอบ จะเป็นการพัฒนาความมั่นใจและความเคารพนับถือในตัวเอง นั่นเท่ากับเป็นการกระตุ้นให้ผู้นั้นได้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างไร โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ในฐานะผู้จัดการคุณก็ต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่นต่อผู้นั้นได้บังคับบัญชา โดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้เพิ่มเติมที่ เพื่อให้เขาได้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง

1.2) การจัดการต้องมีระบบที่ระบุถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน พนักงานจะต้องทราบว่าความรับผิดชอบของตนคืออะไร

1.3) เรียนรู้งานในหน้าที่ที่สูงขึ้น โดยเรียนรู้จากหัวหน้างาน และพยายามให้เขาได้ฝึกหรือมีโอกาสในการทำงานนั้นให้มากที่สุด รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาจะเป็นการทำให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อการทำงาน ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถหลากหลายและมีองค์ความรู้จากการเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2) ปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ทั่วไปจะถูกชี้แนะโดยระเบียบปฏิบัติและถูกชี้แนะ โดยกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้แล้ว รวมทั้งถูกชี้แนะโดยนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนพนักงานที่ปฏิบัติระดับนี้ต้องอาศัยการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามประเพณี กฎเกณฑ์ของท้องถิ่น เช่น ตามกฎหมายแรงงาน กฎกติกาของเทศบาลสุขาภิบาล ฯลฯ การปฏิบัติงานในระดับงานนี้พนักงานจะมีอำนาจจำกัดในการตัดสินใจและจะตัดสินใจตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น

3.4.2 ความยืดหยุ่นกระบวนการปฏิบัติงาน

1) ปฏิบัติงานตามข้อปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงานจะถูกชี้แนะโดยข้อปฏิบัติและกระบวนการทั่วไป ทั้งที่เคยมีมาก่อนและได้กำหนดเป็นนโยบายของบริษัทจนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ การปฏิบัติงานในระดับนี้จะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่ตัวพนักงานจะมีความอิสระในการกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งผลว่านั้นอาจถูกตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก็ได้

2) ปฏิบัติงานตามนโยบายซึ่งการปฏิบัติงานในระดับนี้มีลักษณะ และขนาดในระดับฝ่ายงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย และภารกิจขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้จะมีความอิสระในการกำหนดผลสำเร็จของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานเองสามารถกำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จการปฏิบัติงานในระดับนี้ต้องอาศัยเวลาในการปฏิบัติงานจึงจะเห็นผลดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาประมาณ 1 ถึง 3 ปี หรือมากกว่า

3) การกำหนดนโยบาย (งาน/ธุรกิจ) ใหม่เป็นการตอบสนองนโยบายขององค์กร โดยต้องอาศัยหลักการบริหารที่ต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่มีแบบอย่างใดที่จะยึดถือเป็นกฎเกณฑ์แน่นอนตัวแปรที่เกี่ยวข้องจะพลิกผันแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วเอื้อต่อการ

ปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในปัจจุบัน มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อเป็นการสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร และบุคลากรในแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานมีหลายรูปแบบซึ่งวัดได้ทั้งจากปริมาณและคุณภาพ สามารถวัดผลความสำเร็จของงานหรือความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรธุรกิจที่ตั้งไว้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานของ (Pun and White, 2005 : 56) ซึ่งประกอบด้วย ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านคุณภาพการบริการ และด้านความยืดหยุ่น ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซีส์ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม

บริบทของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม

น้ำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์และสิ่งมีชีวิตอื่นๆ ความต้องการบริโภคน้ำดื่มเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากรและรายได้ของครัวเรือน ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ที่มองเห็นโอกาสทางการตลาดของธุรกิจน้ำดื่ม

1. น้ำดื่ม

1.1 ความเป็นมาของน้ำ

แหล่งน้ำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติไม่ถือเป็นสมบัติของใคร แต่ถือเป็นทรัพยากร แหล่งน้ำธรรมชาติที่ถือว่าสำคัญที่สุด คือ น้ำฝน ซึ่งเมื่อตกลงมายังพื้นโลกแล้ว ก็จะไหลไปตามคูคลอง ลำธาร แม่น้ำ บางส่วนที่ไหลอยู่ในหนอง บึง ทะเล และบางส่วนก็ซึมลงเป็นน้ำบาดาล โดยมนุษย์เราจะใช้น้ำธรรมชาติมาใช้ในการดำรงชีวิต (น้ำก๊อก, 2550 : 16) น้ำเป็นของเหลวชนิดหนึ่งซึ่งเกิดจาก ไฮโดรเจน (Hydrogen) 2 อะตอม รวมกับออกซิเจน (Oxygen) 1 อะตอม แต่เราสามารถมีสภาพทั้งในรูปของเหลว คือ น้ำที่เห็นได้ทั่ว ๆ ไป ในรูปของแข็งอย่างน้ำแข็ง และอยู่ในรูปของแก๊สคือ ไอ่น้ำ น้ำสะอาดบริสุทธิ์จะไม่มีสี ไม่มีกลิ่น ไม่มีรส และใสสะอาด น้ำถือเป็นสิ่งมีค่ามากสำหรับชีวิตมนุษย์ ในอดีตจนถึงปัจจุบันน้ำจะมีความสัมพันธ์กับชีวิตมนุษย์ มีความสำคัญต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ของมนุษย์ น้ำถือเป็นสารอาหารที่เสียบสงบ ถ้าท่านดื่มน้ำสะอาด ท่านจะลดความอยากอาหารลงได้ น้ำไม่ทำให้พลังงาน แต่กลับช่วยร่างกายในการเผาผลาญได้ดี น้ำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต เพราะการกำเนิดของน้ำจะช่วยให้นักวิทยาศาสตร์ว่าดาวดวงใดเคยมีสิ่งมีชีวิตอาศัยอยู่ โดยหากร่องรอยของน้ำ ถ้าพบน้ำแสดงว่าสิ่งมีชีวิตสามารถอยู่ได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตที่เป็นพืชหรือ

สัตว์ สิ่งมีชีวิตทุกชนิดจะเข้าใจถึงความสำคัญของน้ำเป็นอย่างดี แต่สำหรับมนุษย์แล้วยังไม่ค่อยเข้าใจความสำคัญของน้ำสักเท่าไรทั้ง ๆ ที่น้ำมีความสำคัญต่อชีวิตและสุขภาพที่ดีของตนเอง (สมศักดิ์ วรคามิน. 2549 : 7-8)

2.2 ความสำคัญของน้ำดื่ม

น้ำถือเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสำคัญต่อสิ่งมีชีวิตทุกชนิด เนื่องจากน้ำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในร่างกาย และสิ่งมีชีวิตทุกชนิดล้วนแต่ต้องการน้ำในการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น มนุษย์ต้องการน้ำสะอาดสำหรับดื่มคนละประมาณ 1 ลิตรต่อวัน และยังต้องการน้ำในการหุงหาอาหารและการชำระล้างด้วย ซึ่งเมื่อรวมปริมาณน้ำในการดื่ม หุงหาอาหาร และชำระล้างแล้ว น้ำที่มนุษย์ต้องใช้ภายในครัวเรือนมีปริมาณ 100 ลิตรต่อคนต่อวัน หรือประมาณ 35 ลูกบาศก์เมตรต่อคนต่อปี นอกจากนี้จะมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตแล้ว น้ำยังมีบทบาทหลายด้านทั้งในด้านเกษตรและอุตสาหกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ การปลูกข้าว ผัก และผลไม้ต่าง ๆ รวมถึงการเลี้ยงสัตว์ต่างก็ใช้น้ำเพื่อการให้ปุ๋ยซึ่งผลผลิตเพื่อสนองต่อความต้องการของมนุษย์ ตัวอย่าง เช่น การผลิตผัก 1 กิโลกรัม ต้องใช้น้ำอย่างน้อย 3 ลิตร และในการผลิตอาหารเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์แต่ละคนจำเป็นต้องใช้น้ำถึง 300 ตันต่อปี (ยศ สันตสมบัติ. 2547 : 131)

สำหรับจำนวนน้ำ จะเป็นพื้นฐานในการแสดงให้เห็นว่าน้ำมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ คือ 1) น้ำครอบคลุมพื้นที่โลก ร้อยละ 70 2) น้ำมีในร่างกายมนุษย์ ร้อยละ 70 3) น้ำอยู่ในเซลล์ร่างกาย (ซึ่งมี 60 ล้านล้านเซลล์) ร้อยละ 70 4) อยู่ในแกนกลางของเซลล์ (Nucleus) ร้อยละ 70 ดังนั้น น้ำจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทุกสิ่งทุกอย่าง ถึงแม้ว่าน้ำจะครอบคลุมโลก 2 ใน 3 แต่ร้อยละ 97 ของน้ำที่อยู่ในมหาสมุทร มีน้ำจืดเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ที่นำมาใช้ป็นน้ำเพื่อการอุปโภคและบริโภค และน้ำร้อยละ 1 นี้ กว่าที่จะมาถึงกระบวนการดื่มได้นั้น จะต้องผ่านสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีจำนวนมาก เพราะน้ำเป็นตัวละลายที่ดี และแน่นอนการปนเปื้อนของสิ่งสกปรกย่อมมีอันตรายต่อสุขภาพของผู้ดื่มอย่างยิ่ง การดื่มน้ำที่สะอาดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในอนาคตจากรายละเอียดข้างต้น

น้ำดื่มมีความสำคัญ เพราะร่างกายมนุษย์ประกอบด้วยน้ำร้อยละ 70 และทุก ๆ เซลล์ของร่างกายจะมีน้ำเป็นองค์ประกอบร้อยละ 70 เช่นกัน ความต้องการน้ำของร่างกายวันละประมาณ 2.5 ลิตร และขับออกจากร่างกายวันละ 2.5 ลิตร โดยน้ำจะหมุนเวียนในร่างกายเข้า-ออกในเซลล์ต่าง ๆ กระบวนการหมุนเวียนเข้าออกระหว่างเซลล์นี้ น้ำจะพาสารอาหารออกซิเจนเข้าไป และพาของเสียต่าง ๆ ออกจากเซลล์ น้ำในรูปของเลือดจะพาสารอาหาร โปรตีน ไขมัน วิตามินเกลือแร่ ไปยังอวัยวะที่เป็นจุดหมายปลายทาง เลือดนี้เป็นส่วนประกอบร้อยละ 92 มันสมองมีน้ำเป็นองค์ประกอบร้อยละ 85 คำสั่งของสมองไปยังอวัยวะต่าง ๆ ยังต้องอาศัยน้ำเป็นสื่อการดื่มน้ำที่มี

คุณภาพและมีจำนวนพอเพียงจะทำให้บุคคลน้ำเป็นผู้ที่มีสมองเฉียบแหลม ผิวพรรณดีมีความชุ่มชื้น อ่อนเยาว์ ไม่เหี่ยวช่น ลูกตาจะมีน้ำหล่อเลี้ยงและเส้นผมจะแลดูเงางาม น้ำที่หมุนเวียนภายในร่างกาย จะต้องเป็นน้ำที่มีคุณภาพและจำนวนพอเหมาะ จำนวนพอเหมาะของการดื่มน้ำ คือ 8 แก้วต่อวัน การสมดุล คือ น้ำที่ดื่มกับที่ขับถ่ายออกจากร่างกายต่อวันควรจะเท่ากัน ในสภาวะปกติถ้ามีการ ออกกำลังกาย ร่างกายจะเสียน้ำมากขึ้น ทั้งจากเหงื่อและจากกล้ามเนื้อที่ต้องใช้น้ำ จึงทำให้ต้องดื่มน้ำในปริมาณที่มากขึ้น จำนวนน้ำดื่มมากขึ้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกกำลังกายจำนวนน้ำ ในร่างกาย ถ้าลดลงเพียงร้อยละ 2 ร่างกายจะเริ่มทำงานสับสน ถ้าขาดน้ำถึงร้อยละ 5 การทำงานของ ร่างกายจะบกพร่องและผิดปกติไปถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเสียน้ำมากกว่านี้ จะรู้สึกอ่อนเพลีย เวียนศีรษะ อาจหมดสติหรือตายได้ เมื่อร่างกายเริ่มขาดน้ำจะรู้สึกได้ว่า น้ำลายแห้ง และรู้สึกกระหายน้ำ มนุษย์ปกติถ้าขาดน้ำเพียง 3 วันอาจถึงตายได้แต่ถ้าขาดอาหารจะอยู่ในช่วง 30 วัน สำหรับสิ่งที่ บ่งบอกถึงความสำคัญของน้ำ

ดื่มน้ำประกอบด้วยปัจจัย คือ น้ำมีส่วนช่วยต่อระบบการหายใจของมนุษย์น้ำเป็นส่วนประกอบสำคัญของเลือดภายในร่างกาย ไตถ้าขาดน้ำเกิดไตวายได้ ข้อต่อต่าง ๆ ในร่างกายต้องใช้ น้ำหล่อลื่นอยู่เสมอ สมองมนุษย์มีน้ำกรองมาจากเลือด ระบบการย่อยอาหารต้องพึ่งพาน้ำในทุก ระดับ ระบบเผาผลาญอาหารมีน้ำเป็นตัวกลาง และน้ำมีผลต่อการควบคุมน้ำหนักน้ำมีความสำคัญ ต่อเมื่อดื่มน้ำในปริมาณที่พอเหมาะกับความต้องการของร่างกายไม่ใช่ดื่มน้ำปริมาณเท่าใดก็ได้ ใน ขณะเดียวกันคุณภาพของน้ำก็ถือเป็นสิ่งสำคัญมากร่วมกัน ดังนั้น การดื่มน้ำจะต้องดื่มน้ำให้ได้ใน ปริมาณและเชิงคุณภาพ จึงจะถือว่าให้ประโยชน์สูงสุดต่อร่างกายการดื่มน้ำจะต้องดื่มน้ำอย่างต่ำ วันละ 8 แก้วต่อวัน หรือประมาณ 240 ซีซี นักวิจัยทางการแพทย์ยอมรับว่า การดื่มน้ำจะช่วยชะลอ ความแก่ ลดการปวดตามข้อ ปวดหลัง ความดันโลหิตสูงและอาการปวดศีรษะข้างเดียว จนมีการพูด ถึงการรักษาโรคด้วยน้ำดื่ม และเป็นที่ยอมรับการในวงการแพทย์น้ำดื่มสะอาดจะช่วยลดการเกิดนิว ชนิกอ็อกซาลเตตในไต ลดการอักเสบของทางเดินปัสสาวะ ลดอาการท้องผูก และน้ำสะอาดจะช่วย เร่งการขับสารพิษและของเสียออกจากร่างกายทั้งในรูปของปัสสาวะและอุจจาระ ถ้าร่างกายขาดน้ำ เรือร่งจะทำให้แก่เร็ว ผิวแห้ง อ่อนเพลีย คลื่นไส้ อาเจียน วิงเวียนศีรษะ ความคิดสับสนได้ (สมศักดิ์ วรคามิน. 2549 : 8-23)

2.3 ประเภทของน้ำดื่ม

2.3.1 น้ำธรรมชาติ หมายถึง น้ำที่สามารถบริสุทธิ์สะอาดด้วยตัวเอง เมื่อน้ำฝน ซึมลงไปในพื้น ดิน มีระบบกลั่นกรองจากหิน ดิน ทราย ของธรรมชาติ กลายเป็นส่วนหนึ่งของน้ำ ใต้พื้นดิน น้ำเมื่อระเหยจากแม่น้ำลำคลองก็จะถูกกลั่นกรองแล้วกลายเป็นเมฆบนท้องฟ้า ตกลงมา

เป็นฝนอีกครั้ง ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการที่กลั่นกรองจากธรรมชาติ และกลายเป็น น้ำบริสุทธิ์ด้วยวิถีธรรมชาติ (ศศิธร รัชนิและศศิวิมล รัชนิ. 2549 : 35)

2.3.2 น้ำดื่มสะอาด หมายถึง น้ำที่มีลักษณะใส ไม่มีสี ไม่มีกลิ่น ไม่มีรส ไม่มีแร่ธาตุหรือสิ่งใดเจือปนอยู่ การดื่มและใช้น้ำที่สะอาด จะทำให้ร่างกายปลอดภัยจากโรคติดต่อต่าง ๆ ได้น้ำสะอาด คือ น้ำที่ไม่มีเชื้อโรค หรือแร่ธาตุที่มีอันตรายเจือปนอยู่ ควรเป็นน้ำที่ใส ไม่มีสี ไม่มีกลิ่น และไม่มีรสชาติ

2.4 น้ำดื่มธรรมชาติมี 6 ประเภท ดังนี้ (ศศิธร รัชนิและศศิวิมล รัชนิ. 2549 : 35)

2.4.1 น้ำฝน จัดว่าเป็นน้ำที่ค่อนข้างสะอาดที่สุดที่มีอยู่ตามธรรมชาติ มีความกระด้างน้อยแต่เนื่องจากน้ำฝนตกลงมาได้ผ่านสิ่งสกปรกต่าง ๆ ที่ปกคลุมโลกอยู่ ไม่ว่าจะเป็น ก๊าซฝุ่นละออง ตลอดจนแบคทีเรียที่ลอยอยู่ในอากาศ เมื่อฝนตกจะทำให้ผ่านหลังคาบ้าน ซึ่งมีความสกปรก ทำให้น้ำฝนมีสภาพเปลี่ยนแปลงไป คือ มีความสกปรกเพิ่มขึ้น ยิ่งน้ำฝนที่ตกลงมาครั้งแรกในต้นฤดูฝน ไม่เหมาะที่จะเก็บกักไว้ดื่ม ควรปล่อยให้ฝนตกลงมาหลาย ๆ ครั้งก่อน แล้วจึงรองรับน้ำฝนไว้ใช้ดื่ม โดยเตรียมภาชนะเป็นถังเก็บน้ำฝนคอนกรีตเสริมไม้ไผ่ไว้ประจำครอบครัว น้ำฝนเป็นน้ำที่นิยมดื่ม ในอดีต ชาวบ้านจะนิยมเก็บน้ำฝนไว้ในโอ่งดินหลังบ้าน เพราะน้ำฝนให้รสชาติที่ดีและเย็นน้ำดื่ม คนไทยในปัจจุบันก็ยังนิยมดื่มน้ำฝนอยู่เพราะคิดว่าน้ำฝนเป็นน้ำดื่มที่ดีที่สุด (น้ำก๊อก. 2550 : 33) นอกจากนี้ น้ำฝนที่โปรยปรายบนภูเขาต่ำเนาไพรยังได้กลายเป็นน้ำดื่มสำหรับต้นไม้และพืชผักลงไปในผิวดิน กลายเป็นลำธารเล็ก ๆ ได้ผิวดิน การสะสมพลังงาน และพลังน้ำฝนมากพอที่จะทะลวงผ่านเข้าไปในภูเขาสูงชัน พร้อมพัดพาหินที่อุดมไปด้วยสารอาหารของภูเขาไปด้วยกลายเป็นแหล่งรวมอาหารและน้ำดื่มที่มีคุณภาพของชุมชนในแถบภูเขา (ศศิธร รัชนิ และ ศศิวิมล รัชนิ. 2549 : 49)

2.4.2 น้ำซึมน้ำบ่อทราย ชาวชนบทจะคิดหาวิธีที่จะทำให้น้ำสะอาดไว้ดื่มกินด้วยภูมิปัญญาของคนที่มืออยู่โดยอีก วิธีหนึ่ง คือ การขุดบ่อเล็ก ๆ ตามริมแม่น้ำเพื่อให้น้ำซึมผ่านทรายมารวมกันที่ก้นบ่อดังกล่าวที่ว่า “น้ำซึมน้ำบ่อทราย” นี้ก็จัดเป็นน้ำธรรมชาติที่แสนวิเศษล้ำค่าในสภาวะที่ขาดแคลนน้ำในการดื่มกินอีกวิธีหนึ่ง

2.4.3 น้ำบ่อหรือน้ำสร้าง น้ำบ่อที่ถูกสุขลักษณะ เป็นน้ำสะอาด เพราะขณะที่น้ำซึมผ่านชั้นดิน ชั้นหินต่าง ๆ เชื้อโรคจะถูกกรองออกหมด และสิ่งสกปรกภายนอกจะไม่สามารถเข้าไปทำให้น้ำสกปรกได้น้ำที่ซึมผ่านชั้นดินเข้ามาในบ่อหรือบางครั้งเรียกว่า “บ่อขุด” (Dug Well) เป็นบ่อที่ขุดโดยแรงคนและใช้เครื่องมือแบบง่าย ๆ เช่น จอบ เสียม พลั่ว เป็นต้น การขุดบ่อน้ำ มักนิยมขุดในฤดูแล้ง เพราะวาระดับน้ำใต้ดินในฤดูแล้งจะลดต่ำลงสามารถขุดลงไปได้ลึกมาก และจะได้เก็บน้ำในบ่อไว้ได้เพียงพอตลอดปี การขุดควรขุดให้มีความกว้าง 1-2 เมตร ที่สะดวกในการเอา

วงขอบกว้างประมาณ 1-2 เมตร ที่สะดวกในการเอาวงขอบบ่อน้ำ (Casing) ลง และสะดวกในการทำงานเวลาขุด ขนาดที่นิยมใช้ขุดเส้นผ่านศูนย์กลาง 1.20 ม. 1.00 ม. และ 0.80 ม. ในการขุดควรให้ก้นบ่อตื้นเล็กน้อยเพื่อกันไม่ให้ดินพัง ใช้กรวดหรืออิฐหักใส่ลงไปใบก้นบ่อให้หนาประมาณ 1-2 ฟุต ก่อนนำวงขอบบ่อน้ำลงไปเพื่อไม่ให้บ่อดันเร็วและเพื่อเป็นฐานรองรับวงขอบบ่อน้ำอีกอย่างหนึ่ง ขึ้นต่อไปต้องอัดดินเหนียวกระทุ้งแน่นบริเวณรอบ ๆ วงขอบและ เทซานบ่อให้รอบ

2.4.4 น้ำซับธรรมชาติ คือ น้ำธรรมชาติที่มีต้นกำเนิดจากน้ำฝนไหลกรองผ่านชั้นหินด้วยระบบกรองผ่านธรรมชาติ ผ่านมวลแมกไม้อ้อมรอบไปด้วยป่าธรรมชาติ มีความใสสะอาด

2.4.5 น้ำพุหรือน้ำผุดธรรมชาติ คือ น้ำธรรมชาติที่ผุดขึ้นจากพื้นดิน ซึ่งเป็นแหล่งน้ำใต้ดินที่เกิดจากน้ำฝนซึมผ่านชั้นกรองจากภูเขาธรรมชาติลงสู่พื้นดินอันอุดมสมบูรณ์ นับแต่โบราณกาลมานั้นมีแหล่งน้ำพุมากมายในภูเขา และน้ำพุธรรมชาติก็มีความสัมพันธ์กับชีวิตของชาวชนบทภูเขาอย่างเหนียวแน่น และเมื่อไม่นานมานี้ชุมชนได้เริ่มต้นตัวขึ้น ในการรู้จักถึงอันตรายจากน้ำประปาเหตุนี้ ทำให้คนหันมามองน้ำพุธรรมชาติอีกครั้ง (ศศิธร รัชนี้ และศศิวิมล รัชนี้, 2549 : 41)

2.4.6 น้ำแร่ธรรมชาติ หมายถึง น้ำแร่ตามธรรมชาติที่ได้จากแหล่งน้ำที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และมีแร่ธาตุผสม มีคุณสมบัติสะอาด มีแร่ธาตุที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย สำหรับแหล่งน้ำนั้น ๆ ขวัญตา กังวารจิรธาดา และคณะ (2539 : 89-92) กล่าวว่า น้ำแร่ หมายถึง น้ำแร่ตามธรรมชาติที่ได้จากแหล่งน้ำที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติและมีแร่ธาตุผสมอยู่มีคุณสมบัติสำหรับแหล่งน้ำนั้น ๆ การผลิตน้ำแร่ต้องไม่ผ่านกรรมวิธีที่จะทำให้คุณสมบัติทางเคมีของน้ำแร่ นั้นต่างไปจากน้ำแร่ธรรมชาติ เว้นแต่การเติมฟลูออไรด์ หรือเติมก๊าซคาร์บอน ไดออกไซด์ หรือก๊าซโอโซน ชนิดใดชนิดหนึ่งเท่านั้น น้ำแร่ธรรมชาติ จะต้องมีความสะอาด ปราศจากแบคทีเรียที่เป็นอันตรายต่อร่างกายหรือมีสิ่งเป็นพิษเจือปนอยู่ การจะนำออกจำหน่ายได้ต้องผ่านการวิเคราะห์ทั้งทางฟิสิกส์ เคมี และจุลินทรีย์ เพื่อควบคุมคุณภาพว่าปราศจากสิ่งที่เป็นเนื้อมันและเป็นพิษ โดยปกติน้ำแร่มีปริมาณสาร โลหะหนักอยู่น้อยมาก แต่ถ้ามีมากแสดงว่ามีการปนเปื้อน อันอาจมาจากเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการผลิต ถ้ากระบวนการผลิตถูกต้องตามหลักวิชาแล้ว ไม่ควรพบสารอินทรีย์ (Organic Compound) ไซยาไนด์ (Cyanide) ไนเตรต (Nitrate) ไนไตรต์ (Nitrite) มากนัก ถ้ามีมากแสดงว่ามีการปนเปื้อนมากประโยชน์สารเจือปนในน้ำแร่ น้ำแร่ที่มีเกลือซัลเฟตของโซเดียมหรือแมกนีเซียมจะช่วยระบบขับถ่าย เป็นยาระบาย น้ำแร่ที่มีฟลูออไรด์เป็นองค์ประกอบ มีประโยชน์ต่อการป้องกันโรคฟันผุ น้ำแร่ที่มีฤทธิ์เป็นด่างซึ่งมีก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นองค์ประกอบ จะช่วยขับปัสสาวะ นอกจากนี้ ยังทำให้มีรสชาติชวนดื่ม และน้ำแร่ที่เป็นด่างมีเกลือเป็นองค์ประกอบ อาจช่วยลดกรดในกระเพาะอาหาร

2. นโยบาย และกฎหมายน้ำดื่ม

กฎหมายเกี่ยวกับการควบคุมน้ำบริโภคในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิท น้ำบริโภคในภาชนะบรรจุปิดสนิทจัดเป็นอาหาร ตามคำนิยาม อาหาร ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 ดังนั้น การผลิตเพื่อจำหน่ายบริโภคในภาชนะบรรจุปิดสนิทในประเทศไทยจึงอยู่ภายใต้การควบคุมตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้และในการกล่าวถึงน้ำบริโภค หมายถึง น้ำบริโภคในภาชนะบรรจุปิดสนิท (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม. 2549 : 16-18)

2.1 มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติอาหาร

มาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 ที่ผู้ผลิตน้ำบริโภคควรทราบ อาหารควบคุมเฉพาะ หมายความว่า อาหารที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้เป็นอาหารที่อยู่ในความควบคุมคุณภาพ หรือมาตรฐานน้ำบริโภคในภาชนะบรรจุปิดสนิท จัดเป็นอาหารควบคุมเฉพาะตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ. 2524) และฉบับที่ 135 (พ.ศ. 2534) คำรับอาหาร หมายความว่า รายการขอวัตถุที่ใช้เป็นส่วนประกอบอาหารซึ่งระบุน้ำหนักหรือปริมาณแต่ละรายการ โรงงาน หมายความว่า โรงงานตามกฎหมายว่าด้วยโรงงานที่ตั้งขึ้นเพื่อผลิตอาหาร ปัจจุบันพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2512 ได้ถูกยกเลิกโดยพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาจึงได้ออกประกาศสำนักงาน ฯ เรื่องแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขออนุญาตตั้งโรงงานผลิตอาหาร ลงวันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2535 เปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติซึ่งได้เคยอิงตามกฎหมายว่าด้วยโรงงานฉบับที่ถูกยกเลิกไปให้สอดคล้องกับกฎหมายโรงงานฉบับใหม่ด้วย กล่าวคือ สถานที่ผลิตที่เข้าข่ายเป็นโรงงาน ในขณะนี้ได้เป็นสถานที่ที่ใช้เครื่องจักรมีกำลังรวมตั้งแต่ 5 แรงม้า หรือกำลังเทียบเท่าตั้งแต่ 5 แรงม้าขึ้นไป หรือใช้คนงานตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยใช้เครื่องจักรหรือไม่ก็ตาม จะต้องยื่นขอตั้งโรงงานผลิตอาหารภาชนะบรรจุ หมายความว่า วัตถุที่ใช้บรรจุอาหาร ไม่ว่าจะด้วยการใส่หรือห่อหรือด้วยวิธีใดก็ตามหมายความว่า “ภาชนะบรรจุ” คงจะอยู่ที่ว่าอย่างไร คือการบรรจุโดยการใส่หีบห่อหรือด้วยวิธีอื่นใด ซึ่งมีเท็จจริงเรื่องที่เกิดขึ้นพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 มีผลใช้บังคับแต่ก็สามารถวางแนวทางในการพิจารณาได้เป็นอย่างดี คือฝาจุกจิบเป็นภาชนะหรือไม่ ผลการวินิจฉัยในเรื่องนี้ สรุปได้ว่า แม้ฝาจุกจิบจะไม่ใช้วัตถุที่ใช้ใส่อาหาร โดยตรง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่หุ้มห่ออาหาร โดยตรงเพราะฉะนั้น น้ำหรือเครื่องดื่มย่อมไม่อาจบรรจุอยู่ในขวดได้โดยไม่เสียหาย ดังนั้นฝาจุกจิบจึงย่อมต้องถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของภาชนะบรรจุ การที่ผู้รับอนุญาตแสดงข้อความที่กำหนดไว้ที่ฝาจิบ จึงถือได้ว่าแสดงไว้ที่ภาชนะตามความหมายแห่งกฎหมายแล้วฉลาก หมายความว่าถึง รูป รายประดิษฐ์ เครื่องหมาย หรือข้อความใด ๆ ที่แสดงไว้ที่อาหาร ภาชนะบรรจุอาหาร หรือหีบห่อของภาชนะบรรจุอาหารผู้รับอนุญาต หมายความว่า ผู้ได้รับ

อนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้ ในกรณีที่นิติบุคคล เป็นผู้รับใบอนุญาตให้หมายความรวมถึงผู้ซึ่งนิติบุคคลแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการด้วยความหมายของคำว่า “ผู้รับอนุญาต” แยกออกได้เป็น 2 กรณี คือ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม. 2549 : 16-18)

2.1.1 บุคคลธรรมดา หมายถึง บุคคลทั่วไปที่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้

2.1.2 นิติบุคคล หมายถึง บุคคลที่เกิดขึ้นโดยอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติของกฎหมาย เช่น บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฯลฯ ที่ได้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้ในกรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้รับอนุญาต กฎหมายยังรวมถึงผู้ซึ่งนิติบุคคลแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการด้วย ซึ่งหมายความว่า กรณีที่นิติบุคคลเป็นผู้รับอนุญาต ผู้รับอนุญาตตามกฎหมาย คือ

1) บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฯลฯ

2) ผู้ดำเนินการซึ่งเป็นบุคคลธรรมดา เช่น นาย ก นาย ข หรือ นาย ค เป็นต้น
ด้วยผู้อนุญาต หมายความว่า เลขานุการคณะกรรมการอาหารและยา หรือผู้ซึ่งเลขานุการคณะกรรมการอาหารและยา มอบหมายเลขานุการคณะกรรมการอาหารและยา ก็คือ หัวหน้าส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยานั้นเอง และในปัจจุบันได้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับน้ำบริโภค

2.2 การขออนุญาตผลิตอาหาร ต่ออายุใบอนุญาตอาหาร และหน้าที่ผู้รับอนุญาตตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ.2522

2.2.1 การขออนุญาตผลิตน้ำบริโภค มาตรา 14 ห้ามมิให้ผู้ใดผลิตอาหารเพื่อจำหน่าย เว้นแต่ได้รับใบอนุญาตจากผู้อนุญาตการขออนุญาต และการอนุญาตให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง ดังนั้น สถานที่ผลิตน้ำบริโภค เพื่อจำหน่ายที่เข้าข่ายเป็น โรงงานผลิตอาหารปัจจุบัน ใช้อ้างอิงตามพระราชบัญญัติ โรงงาน พ.ศ. 2535 คือ สถานที่ใช้เครื่องจักรที่มีกำลังรวมตั้งแต่ 5 แรงม้าหรือกำลังเทียบเท่าตั้งแต่ 5 แรงม้าขึ้นไป หรือใช้คนงานตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยเครื่องจักรหรือไม้ที่ตามจะต้องยื่นขออนุญาตผลิตอาหาร โดยอัตราค่าธรรมเนียมใบอนุญาตผลิตอาหารฉบับละ 3,000-10,000 บาท ดังรายละเอียดในกฎกระทรวงฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2522) หากผู้ประกอบการผลิตน้ำบริโภคที่สถานที่ผลิตเข้าข่ายเป็น โรงงานดำเนินการผลิตเพื่อจำหน่ายน้ำบริโภค โดยมีได้รับใบอนุญาตผลิตอาหาร ตามมาตรา 14 จัดเป็นการกระทำฝ่าฝืนมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 53 จำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 3 หมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.2.2 อายุใบอนุญาต และการต่ออายุใบอนุญาต มีบทบัญญัติไว้ในมาตรา 18
มาตรา 18 ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรา 14 และมาตรา 15 ให้ใช้ได้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม ของปีถัดไป นับตั้งแต่ปีที่ออกใบอนุญาต ถ้าผู้รับอนุญาตประสงค์จะขอต่ออายุใบอนุญาตให้ยื่นคำขอเสียก่อน ใบอนุญาตสิ้นอายุ เมื่อได้ยื่นคำขอดังกล่าวแล้วจะประกอบกิจการต่อไปก็ได้จนกว่า ผู้

อนุญาตจะสั่งไม่อนุญาตให้ต่ออายุใบอนุญาตนั้นการขอต่ออายุใบอนุญาตและการอนุญาตให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง” หากดำเนินการผลิตน้ำบริโภค (สถานที่เข้าข่ายเป็นโรงงาน) หลังใบอนุญาตสิ้นอายุมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 74 ปรับ 500-1,000 บาทต่อวัน ตลอดเวลาที่ใบอนุญาตขาด

2.2.3 หน้าที่ของผู้รับอนุญาตเกี่ยวกับการผลิตน้ำบริโภค สรุปได้ดังนี้

- 1) มาตรา 20 ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาต ตามมาตรา 14 ผลิตอาหารนอกสถานที่ที่ระบุในใบอนุญาต
- 2) มาตรา 21 ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาต ย้ายสถานที่ผลิต หรือสถานที่เก็บอาหารเย็นที่ได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาตหากผู้รับอนุญาตผลิตน้ำบริโภคผลิตนอกสถานที่ หรือย้ายสถานที่ผลิตก่อน ได้อุญาต (ตามมาตรา 20- 21) มีบทกำหนดโทษตามมาตรา 55 ปรับไม่เกิน 5 พันบาท
- 3) มาตรา 22 ถ้าใบอนุญาตและใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารสูญหาย หรือทำลายให้ผู้รับอนุญาตแจ้งต่อผู้อนุญาต และยื่นคำขอรับใบแทนอนุญาต หรือใบแทนใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ทราบถึงการสูญหายหรือถูกทำลายดังกล่าว
- 4) มาตรา 23 ผู้รับอนุญาต ต้องแสดงใบอนุญาต หรือใบแทนใบอนุญาตแล้วแต่กรณี ไว้ในที่เปิดเผยเห็นได้ง่าย ณ สถานที่ผลิตซึ่งระบุไว้ในใบอนุญาต และต้องติดหรือจัดป้ายแสดงสถานที่ผลิต ไว้ภายนอกสถานที่ในที่เปิดเผยเห็นได้ง่ายค่าธรรมเนียมใบแทนใบอนุญาต ผลิตอาหาร และใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารฉบับละ 500 บาท หากชำรุดเสียหาย แล้วไม่ขอรับใบแทน ตลอดจนไม่แสดงใบอนุญาตตามมาตรา 23 มีบทกำหนดโทษตามมาตรา 56 ปรับไม่เกิน 1 พันบาท

นอกจากนี้ผู้ประกอบการผลิตน้ำบริโภคต้องไม่ขัดขวางการตรวจสอบของพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ.2522 ซึ่งมีอำนาจตามมาตรา 43 เข้าตรวจสอบในสถานที่ผลิตอาหาร นำอาหารในปริมาณพอสมควรไปเป็นตัวอย่างในการตรวจสอบหรือวิเคราะห์ ยึด อาศัย อาหารภาชนะบรรจุที่สงสัยว่าจะไม่ปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นหากผู้ผลิตอาหารรายใด ขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ หรือไม่อำนวยความสะดวก มีบทกำหนดโทษตามมาตรา 52 จำคุกไม่เกิน 1 เดือน หรือปรับไม่เกิน 1 พันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

2.2.4 สถานที่ในการยื่นขออนุญาต

- 1) กองควบคุมอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรณีสถานที่ผลิตน้ำบริโภคอยู่ในกรุงเทพมหานคร
- 2) กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภคและเภสัชสาธารณสุข ฝ่ายเภสัชสาธารณสุข จังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดที่สถานผลิตน้ำบริโภคนั้นตั้งอยู่

3) ยื่นขอใช้ระเบียบศูนย์ บริการเพื่อการลงทุน กรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยยื่นทั้ง 2 คำขออนุญาต คือ คำขออนุญาตตั้ง โรงงานผลิตอาหาร (ตามแบบ อ.1) และคำขอรับ ใบอนุญาตตั้ง/โรงงาน/ขยายโรงงาน (ตามแบบ รง.1)

4) ยื่นขอใช้ระเบียบบริการเพื่อการลงทุน (BOI) สำนักนายกรัฐมนตรีกฤษฎี ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน ได้แห่งเดียวที่ BOI กรุงเทพมหานคร เท่านั้น

2.2.5 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับใบอนุญาตผลิตอาหารที่ควรทราบ

1) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับผู้รับอนุญาต

1.1) กรณีผู้รับอนุญาตเป็นนิติบุคคล ผู้ดำเนินกิจการในใบอนุญาตอาหาร เป็นบุคคลที่นิติบุคคลมอบหมาย อาจมิใช่บุคคลในนิติบุคคลก็ได้ และสามารถเปลี่ยนผู้ดำเนินกิจการคนใหม่ได้ การพิจารณาอนุญาตสั๊กหลังใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม (เลขที่ใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม)

2.2) กรณีผู้รับอนุญาตในนามนิติบุคคล เปลี่ยนชื่อนิติบุคคล โดยใช้เลขนิติบุคคลเดิมการพิจารณาอนุญาตสั๊กหลังใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม (เลขที่ใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม)

2.3) กรณีผู้รับอนุญาตในนามนิติบุคคล และมีการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเลขที่นิติบุคคลใหม่ต้องยกเลิกใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม และขออนุญาตผลิตอาหารใหม่ (เลขที่ใบอนุญาตเลขใหม่)

2.4) กรณีผู้รับอนุญาตเป็นบุคคลธรรมดา โอนกิจการให้บุคคลอื่น จะเป็นนิติบุคคลหรือบุคคลธรรมดา จะต้องยกเลิกใบอนุญาตผลิตอาหารเดิม และขออนุญาตผลิตอาหารใหม่ (เลขที่ใบอนุญาตเลขใหม่)

2) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับสถานที่ผลิตอาหารที่เคยได้รับอนุญาตแล้ว ก่อนใช้พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 กรณีที่สถานที่ผลิตน้ำบริ โภคที่ได้รับ ใบอนุญาตผลิตอาหารแล้วก่อน พ.ศ. 2535 โดยใช้เครื่องจักรที่มีกำลังหรือกำลังเทียบเท่ารวมกันแล้วไม่ถึง 5 แรงม้า และคนงานไม่ถึง 7 คน เมื่อถึงกำหนดเวลาในการต่ออายุใบอนุญาต ไม่ต้องยื่นขอต่ออายุใบอนุญาตผลิตอาหารอีกต่อไปและใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร (น้ำบริ โภค) ที่ได้รับไว้แล้ว ยังคงใช้ได้ต่อไปตามที่ได้รับอนุญาต (เลขอนุญาตเดิม)

3) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับผู้ประกอบการเป็นนิติบุคคลหรือนิติบุคคลเดียวกัน แต่มีสถานที่ผลิตหลายแห่งหลักการปฏิบัติผู้ประกอบการจะต้องขออนุญาตอาหารสำหรับสถานที่ผลิตทุกแห่งแต่ละแห่งจะ ได้รับใบอนุญาตผลิตอาหารแห่งละใบอนุญาต

3. การควบคุมเกี่ยวกับทะเบียนตำรับอาหาร ฉลากอาหาร ของน้ำบริโภคน้ำและคาร์บอกไซด์

การขึ้นทะเบียนตำรับอาหารและการขออนุญาตใช้ฉลากอาหารของน้ำบริโภคน้ำ การขึ้นทะเบียนตำรับอาหารได้ มาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 บัญญัติไว้ว่า มาตรา 31 ผู้รับอนุญาตตามมาตรา 14 หรือมาตรา 15 ผู้ใดจะผลิตหรือนำเข้า ซึ่งอาหารควบคุมเฉพาะ จะต้องนำอาหารนั้นมาขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร ต่อผู้อนุญาตเสียก่อนและเมื่อ ได้รับ ใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารแล้ว จึงจะผลิตหรือนำเข้าได้ น้ำบริโภคน้ำในภาชนะบรรจุปิดสนิท จัดเป็นอาหารควบคุมเฉพาะตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ. 2524) และฉบับที่ 135 (พ.ศ. 2534) ดังนั้น ในกรณีสถานที่ผลิตน้ำบริโภคน้ำเข้าข่ายเป็นโรงงาน และได้รับ ใบอนุญาตผลิตอาหารเรียบร้อยแล้ว ผู้รับอนุญาตดำเนินการผลิตเพื่อจำหน่ายน้ำบริโภคน้ำ โดยยังมีได้รับเลขทะเบียนตำรับอาหาร จัดเป็นการกระทำฝ่าฝืนมาตรา 31 วรรคหนึ่ง อันมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 64 จำคุกไม่เกิน 2 ปี หรือปรับไม่เกิน 2 หมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่สถานที่ผลิตน้ำบริโภคน้ำไม่เข้าข่ายเป็นโรงงาน จะต้องมายื่นขออนุญาตใช้ฉลากอาหารก่อนแล้วจัดแสดงฉลากให้ถูกต้องครบถ้วนตามที่ ได้รับอนุญาต หากผู้ผลิต ไม่ขออนุญาตใช้ฉลากอาหาร และจัดแสดงฉลากอาหารให้ถูกต้องก่อน ดำเนินการผลิตเพื่อจำหน่ายจัดเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 6 (10) อันมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 51 ปรับไม่เกิน 3 หมื่นบาท (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม. 2549 : 16-18)

3.1 กรณีผลิตน้ำบริโภคน้ำซึ่งเป็นอาหารควบคุมเฉพาะไม่ตรงตามที่ขึ้นทะเบียน

ตำรับอาหารไว้ การขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหารตามมาตรา 31 ต้องแจ้งรายการไว้ ตามมาตรา 35 กำหนด ดังนี้ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม. 2549 : 16-18)

3.1.1 ชื่ออาหาร

3.1.2 ชื่อและปริมาณของวัตถุดิบเป็นส่วนประกอบอาหาร

3.1.3 ขนาดบรรจุ

3.1.4 ฉลาก

3.1.5 ชื่อผู้ผลิตและสถานที่ผลิต

3.1.6 ผลการวิเคราะห์อาหารจากส่วนราชการ หรือสถาบันที่คณะกรรมการกำหนด

3.1.7 รายการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร ดังนั้น ผู้รับ

อนุญาตหรือผู้ใดผลิตอาหารควบคุมเฉพาะไม่ตรงตามที่ขึ้นทะเบียนตำรับอาหารไว้ จัดเป็นการกระทำฝ่าฝืนมาตรา 34 อันมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 66 จำคุกไม่เกิน 1 ปี หรือปรับไม่เกิน 1 หมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ กรณีแก้ไขทะเบียนตำรับอาหาร โดยมีได้รับอนุญาตผู้รับอนุญาตผู้ใดแก้ไข รายการทะเบียนตำรับอาหาร โดยยังไม่ได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาตจัดเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 36 อันมีบทกำหนดโทษตามมาตรา 67 จำคุกไม่เกิน 1 ปีหรือปรับไม่เกิน 1 หมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

3.2 หลักเกณฑ์การขออนุญาตขึ้นทะเบียนตำรับอาหารและการใช้ฉลากอาหารของน้ำบริโภคน้ำ

3.2.1 ผู้ประกอบการขอขึ้นทะเบียนตำรับอาหารและขออนุญาตใช้ฉลากอาหารของน้ำบริโภคน้ำจะต้องมีผลวิเคราะห์ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ. 2524) และฉบับที่ 135 (พ.ศ. 2534) โดยพิจารณารายละเอียดเท่าที่กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์สามารถจะวิเคราะห์ได้ เพื่อประกอบการพิจารณาการอนุญาตทะเบียนตำรับและฉลาก

3.2.2 ผู้ประกอบการจะต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้สอบสถานที่ดำเนินการเก็บตัวอย่างน้ำบริโภคน้ำเองแล้วร่วมกันส่งตัวอย่างน้ำบริโภคน้ำดังกล่าวให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อ 1 โดยการนี้ผู้ประกอบการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์เอง

3.2.3 การพิจารณารายงานผลการตรวจวิเคราะห์ อนุญาตให้มีความคลาดเคลื่อนได้ + 10% (โดยการคำนวณความคลาดเคลื่อน + 10% ของผลวิเคราะห์เทียบกับมาตรฐาน) เฉพาะคุณภาพหรือมาตรฐานทางเคมีและฟิสิกส์ ยกเว้นค่าความเป็นกรด-ด่าง ทั้งนี้ ผู้ประกอบการที่ได้รับอนุญาตแล้ว จะต้องมียางงานผลการวิเคราะห์ทางด้านจุลินทรีย์ของน้ำบริโภคน้ำที่ผลิตเพื่อจำหน่ายทุก ๆ 6 เดือน จากการวิเคราะห์โดยห้องปฏิบัติการเอกชนหรือส่วนราชการก็ได้ เก็บรักษาไว้เป็นหลักฐาน ณ สถานที่ผลิตนั้น ๆ พร้อมทั้งจะแสดงให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบได้ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม. 2549 : 16-18)

3.3 หลักเกณฑ์การอนุญาตชื่ออาหาร และทะเบียนตำรับอาหารหรืออนุญาตให้ฉลากอาหาร

3.3.1 ชื่ออาหาร ต้องไม่ทำให้เข้าใจผิดในสาระสำคัญ ไม่เป็นเท็จ ไม่เป็นการหลอกลวงให้เกิดความหลงเชื่อ ทำให้เข้าใจผิดหรือขัดกับวัฒนธรรมอันดีงามของไทย หรือส่อไปในทางทำลายคุณค่าของภาษาไทยและให้ใช้ชื่ออย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อเฉพาะของอาหาร ชื่อสามัญ หรือชื่อที่ใช้เรียกอาหารตามปกติ เช่น น้ำดื่ม
- 2) ชื่อที่แสดงประเภทหรือชนิดของอาหาร เช่น น้ำบริโภคน้ำ
- 3) ชื่อทางการค้า ต้องมีคำว่า “น้ำบริโภคน้ำ” กำกับชื่อด้วย เช่น บูบู (น้ำบริโภคน้ำ)

หากประสงค์จะแสดงชื่ออาหารภาษาต่างประเทศ ต้องแสดงให้สอดคล้องกับชื่ออาหารภาษาไทย เช่น น้ำดื่ม (Drinking Water) บูบู (น้ำบริโภคน้ำ) Boo Boo (Drinking Water) ชื่อห้าม ไม่อนุญาตให้ใช้ข้อความต่อไปนี้เป็นชื่ออาหาร หรือส่วนของชื่ออาหาร เช่น น้ำบริสุทธิ์ น้ำฝน น้ำพุ น้ำแร่ น้ำกลั่น และข้อความภาษาต่างประเทศที่มีความหมายทำนองเดียวกัน เนื่องจากทำให้เข้าใจผิดในผลิตภัณฑ์และเกิดความหลงเชื่อ

3.3.2 ตราหรือเครื่องหมายการค้า

- 1) ตราหรือเครื่องหมายการค้าที่ใช้ต้องไม่เป็นการหลอกลวงให้เกิดความหลงเชื่อโดยไม่สมควร ไม่ทำให้เข้าใจผิดในสาระสำคัญ และไม่เป็นการโอ้อวดผลิตภัณฑ์
- 2) หากมีหลักฐานการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าให้นำมาประกอบการพิจารณาด้วย
- 3) ให้ระบุคำว่า “ตรา” หรือ “เครื่องหมายการค้า” กำกับชื่อตรา หรือชื่อเครื่องหมายการค้าไว้ด้วย (ถ้ามีการใช้)
- 4) ไม่อนุญาตให้ใช้ชื่อประเทศเป็นชื่อตราหรือเครื่องหมายการค้า เพราะเป็นการไม่เหมาะสมและอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสัมพันธภาพทางการเมืองได้ แต่ถ้าเป็นชื่อเมืองก็ผ่อนผันให้ใช้ได้
- 5) อนุญาตให้ใช้ชื่อตราหรือเครื่องหมายการค้าทับศัพท์ภาษาอังกฤษ ทั้งนี้การถอดศัพท์จะต้องถูกต้องตามหลักเกณฑ์การทับศัพท์ภาษาอังกฤษของประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี และตัวสะกดคำภาษาอังกฤษ จะต้องไม่มีความหมายในทางโอ้อวดหรืออาจทำให้เข้าใจผิดในผลิตภัณฑ์อื่นได้

3.3.3 ในอาหารชนิดเดียวกัน และอาหารต่างชนิดกัน แต่ผลิตจากผู้ผลิตคนละราย อนุญาตให้ใช้ชื่ออาหารซ้ำกันได้ แต่ถ้ามีปัญหาทางกฎหมาย ผู้ประกอบการจะต้องดำเนินการเองในเรื่องชื่อ ตราหรือเครื่องหมายการค้า

3.3.4 กรณีผู้ผลิตอาหารสูตรเดียวกัน เช่น น้ำบริโภค ผ่านเครื่องกรองชุดเดียวกัน ติดตั้ง ณ สถานที่ผลิตเดียวกันออกไปสำคัญได้หลายเลขอนุญาตกรณีผู้ขอขึ้นขอ โดยมีชื่ออาหารแตกต่างกันหรือชื่อตราแตกต่างกัน

3.3.5 กรณีผู้ประกอบการเป็นนิติบุคคลเดียวกัน แต่มีสถานที่ผลิตหลายที่ จะต้องขออนุญาตและรับใบอนุญาตผลิตอาหารแยกแต่ละแห่งดังที่กล่าวมาแล้ว และแต่ละแห่งจะต้องขอใบสำคัญทะเบียนตำรับหรือฉลากอาหารของแต่ละแห่ง ซึ่งก็จะได้รับเลขอนุญาตฯ สำหรับสถานที่ผลิตนั้น ๆ ต่างกัน ดังนั้นผู้ขออนุญาตจะได้รับเลขอนุญาตใช้ฉลากอาหารหลายเลข แต่หากผู้ขออนุญาตมีความประสงค์จะใช้เลขอนุญาตฉลากร่วมกัน กรณีที่เป็นนิติบุคคลเดียวกันแต่มีสถานที่ผลิตต่างกัน ให้ใช้เลขอนุญาตฯ เดียวกันได้ ทั้งนี้กรณีผู้ขออนุญาตเป็นบุคคลธรรมดาเช่นกันในกรณีที่ผู้ผลิตมีหลายสาขาดังกล่าวข้างต้น และใช้เลขอนุญาตทะเบียนตำรับหรือฉลากอาหารร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาโดยไม่สามารถระบุได้ว่า ผลิตภัณฑ์มาจากสถานที่ผลิตแห่งใด ผู้ขออนุญาตก็ต้องรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินการ ในกรณีที่นิติบุคคลดังกล่าวได้รับเลขทะเบียนตำรับหรือเลขตามใบสำคัญการใช้ฉลากอาหาร จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและ

ยาแล้ว และได้เปิดสาขาในต่างจังหวัดและต้องการใช้เลขอนุญาตฯ ร่วมกัน ผู้ขออนุญาตจะต้องส่งเรื่องมาให้สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาพิจารณา เมื่อกองควบคุมอาหารพิจารณา รายละเอียดดังกล่าวแล้ว ก็จะส่งหนังสืออนุญาตให้ผลิตน้ำเพื่อส่งตรวจวิเคราะห์ (ฉ.7) ให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดช่วยตรวจสถานที่ผลิตพร้อมกับตัวอย่างน้ำบริโภคที่ทำการผลิตจริงปิดผนึกขวดและเซ็นชื่อกำกับ ทำบันทึกเก็บตัวอย่าง จากนั้นมอบตัวอย่างให้ผู้ผลิตไปส่งตรวจวิเคราะห์ โดยผู้ผลิตจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการตรวจวิเคราะห์เอง เมื่อดำเนินการขั้นตอนดังกล่าวแล้วให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดส่งสำเนาทะเบียนเก็บตัวอย่าง และบันทึกการตรวจสถานที่ผลิตพร้อมผลการตรวจวิเคราะห์ให้สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาเพื่อพิจารณาออกใบสำคัญต่อไป

4. คุณภาพมาตรฐานของน้ำดื่มของกระทรวงสาธารณสุข

น้ำดื่มในปัจจุบันมีมาตรฐานแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ เช่น มาตรฐานน้ำขององค์การอนามัยโลก มาตรฐานของน้ำของกระทรวงอุตสาหกรรมมาตรฐานของน้ำของการประปานครหลวง มาตรฐานของน้ำสาธารณสุข อย่างไรก็ตามน้ำดื่มในภาชนะบรรจุปิดสนิทที่วางขายในท้องตลาดปัจจุบัน จะต้องมีคุณภาพมาตรฐานตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ. 2524) และฉบับที่ 135 (พ.ศ. 2534) ซึ่งผู้ผลิตทุกรายจะต้องทราบและปฏิบัติให้ไปตามกฎหมายที่จะปรับมาตรฐานน้ำให้เป็นไปตามประกาศกระทรวงสาธารณสุขดังกล่าว จะต้องมีการมีกรรมวิธีการหลายอย่าง การปรับคุณภาพน้ำเพื่อสนองความต้องการของชุมชนจะอยู่ 2 แบบ คือ การปรับปรุงคุณภาพน้ำประปา ซึ่งขั้นตอนหลัก ๆ ที่ใช้ ดังนี้ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม, 2549 : 16-18)

- 4.1 การเติมอากาศ (Aeration)
- 4.2 การตกตะกอนด้วยวิธีธรรมชาติ (Sedimentation)
- 4.3 การตกตะกอนด้วยสารเคมี (Coagulation)
- 4.4 การกรอง (Filtration)
- 4.5 การฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ (Disinfection)

ซึ่งการปรับคุณภาพในระบบประปานั้น จะเป็นการผลิตน้ำปริมาณมากเพื่อแจกจ่ายให้กันในชุมชนใหญ่ ๆ หรือผลิตในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีวิธีการและขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อน รวมทั้งต้องมีค่าใช้จ่ายสูง สำหรับการผลิตในอุตสาหกรรมขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ปริมาณร้อยละ 90 จะใช้น้ำที่ปรับคุณภาพระบบประปาแล้วมาผ่านการปรับคุณภาพอีกครั้งโดยใช้สารกรองหรืออุปกรณ์การกรองที่ไม่ซับซ้อนมากนัก และมีขั้นตอนในการปรับคุณภาพน้อยกว่าระบบประปา เช่น

4.5.1 ใช้ชั้นหินขนาดต่าง ๆ เพื่อใช้กำจัดสารแขวนลอยที่มีอยู่ในน้ำ

4.5.2 เครื่องกรองตะกอนหรือเครื่องกรองเชื้อจุลินทรีย์ที่ทำด้วยโพลีเอสเตอร์หรือเซรามิกมีประสิทธิภาพในการกรองในการกรองสิ่งเจือปนที่มีขนาดต่าง ๆ ได้ดี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของรูพรุนของไส้กรองของเครื่องนั้น ๆ หรือเครื่องเติมโอโซน ซึ่งเป็นสารฆ่าเชื้อในน้ำได้ดี นิยมใช้ในรูปของก๊าซ และมีประสิทธิภาพในการฆ่าเชื้อได้ดีกว่าสารเคมี เช่น คลอรีน เกือบ 1 เท่า นอกจากนี้ยังกำจัดสี กลิ่น รส ของน้ำได้อีกด้วย

4.5.3 การใช้เรซินที่เรียกว่า Softener เป็นวิธีที่ใช้กำจัดความกระด้างของน้ำ ได้ดี4. การฆ่าเชื้อด้วยแสงอุลตราไวโอเลต (Ultraviolet : UV) ซึ่งมีหลักการฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ปนเปื้อนในน้ำด้วยคลื่นแสง ซึ่งมีความยาวประมาณ 25-37 องศา A ผ่านไปในน้ำ แก้ว ที่ใช้ทำหลอดต้องเป็นแก้วที่พิเศษ เช่น ควอตซ์ (Quartz) ที่ยอมให้แสงยูวีผ่านตลอด

4.5.5 การปรับคุณภาพน้ำที่ต้องการความบริสุทธิ์สูง ก็อาจใช้ Deionization เข้าไปช่วยได้

4.5.6 การใช้ระบบรีเวอร์ส ออสโมซิส (Reverst Osmosis : R.O.) ซึ่งหลักการทำงานของเครื่องคือ กำจัดเกลือ สารอินทรีย์ โดยผ่านเมมเบรนและใช้แรงดันสูง ซึ่งมีประสิทธิภาพยอมได้เฉพาะ โมเลกุลของน้ำไหลผ่าน ไอออนต่าง ๆ ของเกลือ ถูกเมมเบรนผลักดันออก จึงไม่สามารถผ่านเมมเบรนได้ ส่วนโมเลกุลของสารอินทรีย์ จะถูกกำจัดโดยการกรองติดค้าง (Sieve) ในเมมเบรน ดังนั้น หลังจากใช้วิธีการหรืออุปกรณ์ใด ๆ ในการปรับคุณภาพน้ำ คุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์น้ำดื่มที่จำหน่ายในท้องตลาด จะต้องเป็นไปตามประกาศฯ ดังที่กล่าวแล้ว ซึ่งหากคุณสมบัติของน้ำดื่มไม่เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานที่ระบุ จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่ปลอดภัยและอาจเกิดอันตรายต่าง ๆ ทางด้านสุขภาพตามตารางที่สรุป ดังต่อไปนี้ (สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดมหาสารคาม, 2549 : 16-18)

5. ภาพรวมธุรกิจน้ำดื่ม

สภาพอากาศของประเทศส่งผลให้ความต้องการเครื่องดื่ม เพื่อช่วยดับกระหายคลายร้อนเพิ่มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นน้ำดื่มบรรจุขวด น้ำอัดลม น้ำผลไม้ เป็นต้น โดยเฉพาะน้ำดื่มบรรจุขวดมีชื่อได้เปรียบทางด้านราคาที่ไม่สูงจนเกินไป ในขณะที่เดียวกันขนาดบรรจุขวดยังเป็นสินค้าที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่เน้นเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพเพราะไม่มีสารปรุงแต่งอื่น ๆ ปัจจุบันธุรกิจผลิตน้ำดื่มมีมูลค่าตลาดสูงถึงประมาณ 4,000 ล้านบาทต่อปี และมีผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่มารวมกันประมาณ 2,000 ราย (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556 : 6) การผลิตน้ำดื่มมีแนวโน้มขยายตัวได้อีกมากจากหลายปัจจัย เช่น ปัญหาความเสื่อมโทรมของแหล่งน้ำธรรมชาติ

ตามการพัฒนาทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรม แต่ก่อนแหล่งน้ำต่าง ๆ สามารถนำมาใช้เพื่ออุปโภคและบริโภคได้ แต่ว่าในปัจจุบัน มลภาวะจากแหล่งต่าง ๆ เช่น โรงงาน อุตสาหกรรม รถยนต์ เป็นต้น ทำให้แหล่งน้ำมีภาวะปนเปื้อน รวมถึงจำนวนประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น สำหรับผู้ประกอบการที่สนใจเข้ามาในตลาดนี้สูงถึงร้อยละ 20-30 ต่อปี (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2556 : 6)

สถานการณ์การแข่งขันของตลาดน้ำดื่ม พบว่า คู่แข่งข้างรุนแรง เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหญ่รุกตลาดมากขึ้น โดยอาศัยความได้เปรียบทางการค้าในเรื่องผลิตสินค้าหลากหลายประเภท เช่น น้ำอัดลม น้ำผลไม้ ฯลฯ ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่สามารถกำหนดสิ่งอื่นไป และการต่อรองราคา เพื่อวางจำหน่ายสินค้ากับทางร้านค้าหรือตัวแทนจำหน่ายน้ำดื่มมากกว่าผู้ประกอบการรายเล็ก

ผลิตภัณฑ์น้ำดื่ม ในท้องตลาดน้ำดื่มสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ น้ำดื่มในภาชนะที่เป็นพลาสติกใสและพลาสติกขุ่น ผู้บริโภคจะนิยมดื่มน้ำดื่มในภาชนะที่บรรจุขวดพลาสติกในมากกว่า เพราะมีความเชื่อมั่นต่อความสะอาดและปลอดภัย การที่ผู้บริโภคหันมาดื่มน้ำบรรจุขวด เนื่องจากเห็นว่าหาซื้อง่าย และที่สำคัญ คือ มีประโยชน์ต่อร่างกาย

ลักษณะที่ดีของน้ำดื่มบรรจุขวดและถัง ได้แก่ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2556 : 15-16)

1. สภาพภายนอกและสภาพภายในของขวด/ถังที่ใช้บรรจุต้องสะอาด บริเวณฝาปิดต้องไม่มีคราบปนเปื้อน ฝาต้องปิดสนิท มีแผ่นพลาสติกรัดฝาขึ้นหนึ่ง
2. ลักษณะของน้ำต้องใส ไม่มีตะกอน สี กลิ่น รสที่ผิดปกติ
3. ฉลากต้องระบุชื่อ ตรายี่ห้อ น้ำดื่ม ที่ตั้งของผู้ผลิต ปริมาตรสุทธิ เลขทะเบียน อย. อย่างชัดเจน

การเก็บน้ำดื่มที่ผลิตเสร็จแล้ววางไว้ในสต็อกเมื่อบรรจุน้ำใส่ขวดหรือถังเรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการสามารถนำไปเก็บในห้องเก็บสินค้า อาจเป็นห้องที่เหลี่ยมที่มีการกันอย่างเรียบร้อย หรือเป็นที่โล่งมีหลังคากันแสงแดด สำหรับห้องเก็บสินค้าควรมีชั้นสำหรับวางสินค้า ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการปนเปื้อน สัตว์และแมลง

เนื่องจากการผลิตน้ำดื่มมีขั้นตอนไม่ยุ่งยากและใช้เวลาไม่นาน ผู้ประกอบการรายเล็กบางรายจะผลิตสินค้าวันต่อวัน ไม่เก็บสินค้าไว้ในสต็อกมากนัก เนื่องจากต้องใช้พื้นที่มาก ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับปริมาณของลูกค้ายาวมีมากน้อยเพียงใด โรงงานสามารถผลิตสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ น้ำดื่มสามารถเก็บไว้ในสต็อกได้เป็นเวลา หากผ่านกระบวนการผลิตที่สะอาด

การบริหารงาน

ธุรกิจน้ำดื่มใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก เพราะสินค้ามีน้ำหนัก และต้องส่งให้กับลูกค้าโดยตรงในขณะเดียวกันบางครั้ง โรงงานอาจต้องเก็บเงินสดจากลูกค้าด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการควรคัดเลือกพนักงานที่มีความขยันและซื่อสัตย์ โรงงานอาจประกอบด้วยพนักงาน ดังนี้

พนักงานบัญชี	1 คน	ดูแลเรื่องการเงิน รายรับ – รายจ่ายในโรงงาน
ช่างซ่อมบำรุง	1 คน	ดูแลเครื่องกรองน้ำ ซ่อมแซมเมื่อเครื่องมีปัญหา
พนักงานขนส่ง	5 คน	ทำหน้าที่ส่งสินค้าให้กับลูกค้า
พนักงานฝ่ายผลิต	3 คน	ทำหน้าที่บรรจุน้ำและล้างภาชนะ

ในส่วนของพนักงานบัญชีและช่างซ่อมบำรุง โดยส่วนมากผู้ประกอบการโรงงานน้ำดื่มขนาดเล็กจะเป็นผู้ทำหรือดูแลเอง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าน้ำดื่มมีความสำคัญต่อผู้บริโภค การที่จะควบคุมดูแลน้ำบริโภคที่วางขายในท้องตลาดจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างรัฐ ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค โดยเฉพาะผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการผลิต ซึ่งเริ่มจากมีแหล่งน้ำที่มีความเหมาะสมในระดับหนึ่งกรรมวิธีการปรับปรุงคุณภาพที่ครบถ้วน สามารถกำจัดสิ่งปนเปื้อนน้ำได้ หรือการปนเปื้อนภายหลังให้หมดไปได้ในระดับที่ยอมรับการบรรจุโดยวิธีที่ถูกต้อง การล้างภาชนะบรรจุและฝาด้วยความพิถีพิถัน อีกทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยของน้ำบริโภคที่ผลิตในโรงงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3 คุณภาพมาตรฐานของน้ำที่บังคับใช้ตามกฎหมายและสภาวะที่อาจจะเกิดขึ้น

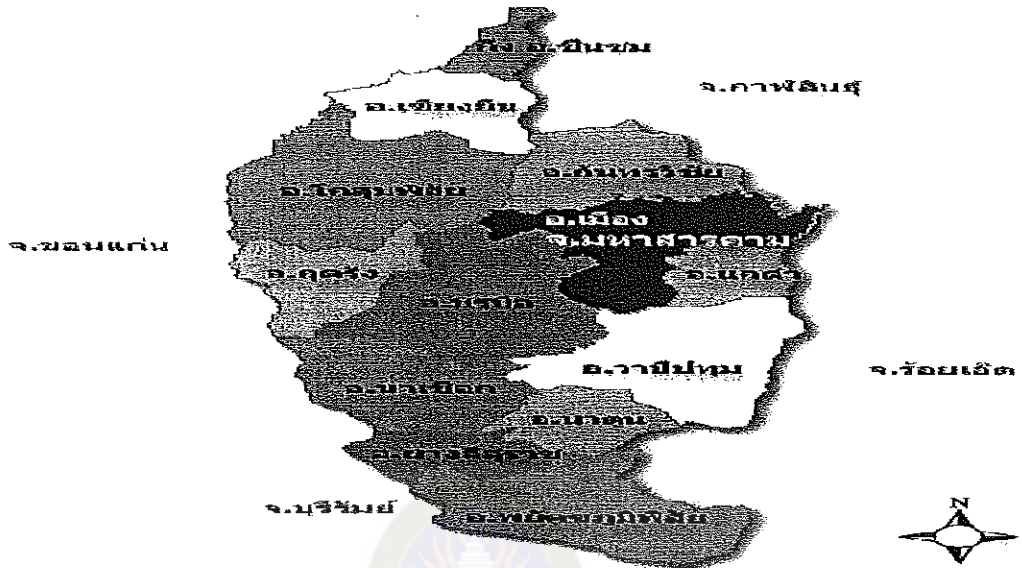
คุณภาพมาตรฐานน้ำบริโภคที่บังคับตามกฎหมาย		ตัวอย่างสภาวะที่อาจจะเกิดขึ้น
คุณสมบัติ / ทางเคมี	ค่ากำหนด / มิลลิกรัม/ ลิตร(ส่วนในล้านส่วน)	
ปริมาณสารทั้งหมด	ไม่เกิน 500	-มาตรฐานที่ยอมให้มีในน้ำในด้านมลพิษรวม
ความกระด้างทั้งหมด (คำนวณเป็นแคลเซียมคาร์บอเนต)	ไม่เกิน 100	-น้ำไม่น่าดื่มและเกิดตะกอนในหม้อต้มน้ำ
ฟลูออไรด์ (คำนวณเป็นฟลูออรีน)	ไม่เกิน 1.5	-ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกระดูกและฟัน เช่น โรคฟันผุ (Mottled teeth)
คลอไรด์ (คำนวณเป็นคลอไรด์)	ไม่เกิน 250	-ดัชนีความสกปรกของน้ำ
ซัลเฟต	ไม่เกิน 250	มีผลต่อรสชาติ ท้องร่วง
เหล็ก	ไม่เกิน 0.3	-น้ำมีกลิ่น เกิดคราบสนิม โรคเกี่ยวกับตับ
แมงกานีส	ไม่เกิน 0.05	-น้ำมีสีไม่น่าดื่ม น้ำขุ่น
ทองแดง	ไม่เกิน 1.0	-กระเพาะอาหารผิดปกติ
แบเรียม	ไม่เกิน 1.0	-กระตุ้นกล้ามเนื้อ ความดันเพิ่ม จากการบีบเส้น เลือด
แคดเมียม	ไม่เกิน 0.005	-มีผลต่ออวัยวะสืบพันธุ์และระบบความดัน เลือด ร่างการเกิดการผิดปกติ ท้องร่วง ถึงแก่ ชีวิต สะสมในตับ ตับอ่อน ไต
ไนเตรด (คำนวณเป็น ไนโตรเจน)	ไม่เกิน 4.0	-เกิดความผิดปกติในหญิงมีครรภ์ โรค Methomoglobinemia หรือเกิดโรค Blue babies กับทารก
ฟีนอล	ไม่เกิน 0.001	-น้ำมีการปนเปื้อนกับน้ำเสียจากโรงงาน อุตสาหกรรมรวมตัวกับ คลอไรด์ในน้ำได้สารประกอบกลิ่นเหม็นรุนแรง
เงิน	ไม่เกิน 0.05	-ผิวหนังและเนื้อเยื่อผิดปกติ

คุณภาพมาตรฐานน้ำบริโภคที่บังคับตามกฎหมาย		ตัวอย่างสถานะที่อาจจะเกิดขึ้น
คุณสมบัติ / ทางเคมี	ค่ากำหนด / มิลลิกรัม/ ลิตร(ส่วนในล้านส่วน)	
สังกะสี	ไม่เกิน 5.0	-น้ำไม่เมาค่อม
ซิลิเนียม	ไม่เกิน 0.01	-ก่อให้เกิดมะเร็ง มีผลต่อระบบประสาท มีอาการ ไอ อาเจียน ความดันโลหิตต่ำ
ตะกั่ว	ไม่เกิน 0.05	-พิการของสมองในเด็กและหญิงมีครรภ์แท้งได้ กล้ามเนื้อวายเป็นชา ๆ
ปรอท	ไม่เกิน 0.05	-สมองผิดปกติ ประสาทส่วนกลางเสื่อม
สารหนู	ไม่เกิน 0.05	-ต้นเหตุของมะเร็งเฉียบพลัน อันตรายถึงชีวิต
โครเมียม	ไม่เกิน 0.05	-เป็นอันตรายต่อสุขภาพ น้ำปนเปื้อนจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ
อะลูมิเนียม	ไม่เกิน 0.2	เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
เอ.บี.เอส.	ไม่เกิน 0.2	-น้ำปนเปื้อนจากสารทำความสะอาดต่าง ๆ หรือภาชนะที่บรรจุถังไม่สะอาด
โซดาไนต์	ไม่เกิน 0.1	-สารพิษที่มีผลต่อร่างกายเฉียบพลัน
คุณสมบัติทางจุลินทรีย์		
บักเตรียชนิด โคลิฟอร์ม	< 2.2/น้ำ 100 มล. โดยวิธี เอ็มพีเอ็น>	-กระบวนการผลิตน้ำเชื้อไม่เหมาะสมอาจมีเชื้อจุลินทรีย์ที่เป็นสาเหตุของโรคต่าง ๆ ปะปนมาในน้ำ
บักเตรียชนิด อี. โคไล	ต้องไม่พบ	-ดัชนีสุขภาพของน้ำ
จุลินทรีย์ที่เป็นสาเหตุของโรค	ต้องไม่พบ	-เชื้อที่เป็นสาเหตุของโรคทางเดินอาหารหรืออุจจาระปะปนมา
		-น้ำไม่ผ่านการปรับคุณภาพครบถ้วนปนเปื้อนจากภาชนะบรรจุที่ไม่สะอาดและจากการปฏิบัติงานของคณงานที่ไม่เหมาะสม

ที่มา : สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดมหาสารคาม (2549 : 18)

บริบทจังหวัดมหาสารคาม

สำหรับบริบทจังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ (สารานุกรมเสรี. 2556 : ออนไลน์)



แผนภาพที่ 2 จังหวัดมหาสารคาม

ที่มา : สารานุกรมเสรี (2556 : ออนไลน์)

1. ประวัติเมืองมหาสารคาม

เมืองมหาสารคามถือว่าเป็นแหล่งโบราณคดีที่สำคัญและยาวนานมาหลายร้อยปี เพราะได้พบหลักฐานทางโบราณคดีที่ได้รับอิทธิพลทางพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยคุปตะตอนปลายและปิดลวะของอินเดียผ่านเมืองพุกามมาในรูปแบบของศิลปะสมัยทวารวดี เช่น บริเวณเมืองกันทรวิชัย (โคกพระ) และเมืองนครจำปาศรี โดยพบหลักฐาน เป็นพระยืนกันทรวิชัย พระพิมพ์ดินเผา ตลอดจนพระบรมสารีริกธาตุ นอกจากนี้แล้วยังได้รับอิทธิพลของศาสนาพราหมณ์ผ่านทางชนชาติขอม ในรูปแบบสมัยลพบุรี เช่น กู่สันตรัตน์ กู่บ้านเขว กู่บ้านแดง และกู่อื่น ๆ รวมไปถึงเจดีย์เทวรูปและเครื่องปั้นดินเผาของขอมอยู่ตามผิวดินทั่ว ๆ ไปในจังหวัดมหาสารคาม

มหาสารคามตั้งอยู่ตอนกลางของภาคอีสาน มีชนหลายเผ่า เช่น ชาวไทยพื้นเมืองพูดภาษาอีสาน ชาวไทยช้อและชาวผู้ไท ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนา ปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี “ฮีตสิบสอง” ประกอบอาชีพด้านกสิกรรมเป็นส่วนใหญ่ ใช้ชีวิตอย่างเรียบง่ายมีการไปมาหาสู่กัน ช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันตามแบบของคนอีสานทั่วไป

พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ยก "บ้านลาดกุดยางใหญ่" ขึ้นเป็น เมืองมหาสารคาม เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2408 โดยแยกพื้นที่ และพลเมืองราวสองพันคนมาจากเมืองร้อยเอ็ด และโปรดเกล้าฯ ให้ท้าวมหาชัย (กวด ภาวภูตานนท์) เป็นพระเจริญราชเดช เจ้าเมือง มีท้าวบัวทองเป็นผู้ช่วยขึ้นกับเมืองร้อยเอ็ด

ต่อมาโปรดเกล้าฯ ให้แยกเมืองมหาสารคามขึ้นตรงกับกรุงเทพมหานครเมื่อ พ.ศ. 2412 และร้อยเอ็ด ได้แบ่งพลเมืองให้อีกเจ็ดพันคน พลเมืองเดิมอพยพมาจากเมืองจำปาศักดิ์ ท้าวมหาชัยและท้าวบัวทองนั้นเป็นหลานโดยตรงของพระยาขัติยวงศา (สีลัง) เจ้าเมืองคนที่ 2 ของ เมืองร้อยเอ็ด เดิมกองบัญชาการของเมืองมหาสารคามตั้งอยู่ที่เนินสูงแห่งหนึ่งใกล้กุดนางโย ได้สร้างศาลเจ้าพ่อหลักเมืองและศาลมเหศักดิ์ขึ้นเป็นที่สักการะของชาวเมือง

ต่อมาสร้างวัดคอนเมืองแล้วเปลี่ยนชื่อเป็นวัดข้าวฮ้าว (วัดธัญญาวาส) และได้ย้าย กองบัญชาการ ไปอยู่ริมหนองกระทุ่มด้านเหนือของวัดโพธิ์ศรีปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2456 หม่อมเจ้า นพมาศ นวรัตน์ เป็นปลัดมณฑลประจำจังหวัด โดยความเห็นชอบของพระมหาอำมาตยาธิบดี (เส็ง วิริยะศิริ) ได้ย้ายศาลากลางมาอยู่ ณ ที่ตั้งศาลากลางหลังเดิม (ที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสารคาม ปัจจุบัน) และในปี พ.ศ. 2542 ได้ย้ายศาลากลางมาอยู่ ณ ที่ตั้งปัจจุบัน มีผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าเมืองหรือ ผู้ว่าราชการจังหวัดรวม 46 คน

1.1 สัญลักษณ์ประจำจังหวัด

ตราประจำจังหวัด : รูปต้นรังใหญ่ (มาจากคำว่า มหาศาละ ในชื่อจังหวัด มหาสารคาม) กับทุ่งนาดอกไม้ประจำจังหวัด : ดอกถิ่นทมิฬขาว (Plumeria Alba) ต้นไม้ประจำ จังหวัด : มะรุมป่า (Albizia Lebbeck)

1.2 คำขวัญประจำจังหวัด

พุทธมณฑลอีสาน ถิ่นฐานอารยธรรม ผ้าไหมล้ำเลอค่า ตักสิลานคร

2. ที่ตั้งและขนาด

เมืองมหาสารคาม ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2443 หลังจากที่ตั้งเมือง (จังหวัด) มหาสารคามแล้ว 36 ปี ระยะเริ่มแรกมีลักษณะเป็นอำเภอแฝด คือ ด้านตะวันออก เรียกว่า อำเภออุทัยสารคาม ด้าน ตะวันตก เรียกว่า อำเภอประจิมสารคาม พื้นที่ 556.7 ตารางกิโลเมตรมีประชากร 143,814 คน (พ.ศ. 2552) ความหนาแน่น 258.33 คน/ตร.กม. (สำราญกรมเสรี. 2556 : ออนไลน์)

2.1 อำเภอเมืองมหาสารคาม

อำเภอเมืองมหาสารคามตั้งอยู่ทางตอนกลาง ก่อนไปทางทิศตะวันออกของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอกันทรวิชัย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอน้อยชัย (จังหวัดกาฬสินธุ์) อำเภอจังหาร อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอศรีสมเด็จ (จังหวัดร้อยเอ็ด) และอำเภอแกดำ

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอลำทะเมนชัย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอบรบือ และอำเภอโกสุมพิสัย

ตารางที่ 4 การแบ่งเขตการปกครองและจำนวนประชากรอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

ลำดับที่	ตำบล	จำนวน ประชากร (คน)	ชาย	หญิง
1	อำเภอเมืองมหาสารคาม	100,040	49,293	50,747
2	อำเภอแกดำ	16,432	8,300	8,132
3	อำเภอโกสุมพิสัย	108,368	53,113	86,255
4	อำเภอกันทรวิชัย	52,958	26,223	26,735
5	อำเภอบรบือ	98,699	49,111	50,481
6	อำเภอกุฉินารายณ์	35,074	17,524	17,550
7	อำเภอนาเชือก	55,315	26,853	28,462
8	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย	78,039	39,653	38,409
9	อำเภอขามเฒ่า	35,850	17,754	18,096
10	อำเภอลำทะเมนชัย	105,734	51,732	54,002
11	อำเภอนาคู	22,680	11,258	11,385
12	อำเภอเชียงยืน	49,561	24,358	25,203
13	อำเภอชื่นชม	12,195	5,974	6,221
รวม		770,945	381,146	421,678

ที่มา : สำนักงานทะเบียนอำเภอเมืองมหาสารคาม (2556 : 1)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซี กับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่ม ในจังหวัดมหาสารคาม สามารถสร้างความชัดเจนและเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัย จึงได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยในประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

นงคราญ วงศ์วาท (2551 : 75) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางเลือกซื้อและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมของลูกค้าในการเลือกซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏ พบว่า ส่วนใหญ่ ลูกค้ามีเหตุผลที่เลือกซื้อน้ำดื่มตราราชภัฏ เนื่องจากมีความสะอาด มีคุณภาพ และราคาถูก และลูกค้าซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏ ในช่วงหลังรับประทานอาหาร ส่วนปริมาณในการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏส่วนใหญ่ซื้อครั้งละ 1 ขวด/วัน ในการซื้อลูกค้าจะไม่สนใจยี่ห้อน้ำดื่ม แต่จะคำนึงถึงความสะอาด และ ลูกค้าส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงด้านปริมาณน้ำดื่ม

2. ลูกค้ามีความพึงพอใจ ในการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและด้านการส่งเสริมการจัดจำหน่าย ลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

3. ลูกค้าที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ไม่แตกต่างกัน

4. เหตุผลที่เลือกซื้อน้ำดื่มตราราชภัฏ และ ลักษณะการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏของลูกค้าแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจที่มีต่อน้ำดื่มบรรจุขวดตราราชภัฏในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นรวีย์ สมิตตะสิงห์ (2551 : 77) ศึกษาเรื่องความสำเร็จในการดำเนินโครงการตามนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตรของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมโครงการของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตร มีความเห็นว่าประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในระดับปานกลาง
2. ความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตร ที่อยู่ในสังคมเมือง ไม่ได้มากกว่ากลุ่มที่อยู่ในสังคมชนบทแต่ประการใด
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการตามนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตร โดยรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับสูง
4. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่มผลิตน้ำดื่มตำบลสันพระเนตร พบว่ามีส่วนร่วมน้อยมากถึงไม่เคยมีส่วนร่วม และความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้ที่อยู่ในสังคมเมือง ไม่ได้มากกว่าผู้ที่อยู่ในพื้นที่ชนบทเลย

วิศาล บัวอินทร (2551 : 191) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์แนวปฏิบัติขององค์กรตามตัวแบบ McKisey 7-S กรณีศึกษาโรงแรมและรีสอร์ททบทเกาะพะงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติขององค์กรด้าน โครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านทักษะ ด้านบุคลากร และด้านค่านิยม ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อจัดลำดับความสำคัญ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติขององค์กร ด้านรูปแบบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และด้านบุคลากร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนด้านค่านิยมร่วม เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยที่สุด

ผู้บริหารที่จบการศึกษาในระดับต่างกัน ให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติขององค์กรด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน แต่ให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติขององค์กรด้านอื่น ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารต่างกัน ให้ความสำคัญต่อด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบและด้านค่านิยม ผู้บริหารที่เปิดดำเนินกิจการด้วยระยะเวลาต่างกัน ให้ความสำคัญต่อด้าน โครงสร้างและด้านค่านิยมร่วม แตกต่างกันส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ประกอบกิจการขนาดต่างกัน ให้ความสำคัญแตกต่างกันเพียงด้านเดียว คือ ด้าน โครงสร้าง และผู้บริหาร ใช้รูปแบบการบริหารต่างกัน ให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติขององค์กรทั้ง 7 ด้านแตกต่างกัน

ธิดารัตน์ ติรพันธุ์พานิชย์ (2552 : 70) ศึกษาเรื่องการดำเนินงานของผู้ผลิตน้ำดื่มบริสุทธิ์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ในด้านการผลิต ผู้ผลิตน้ำดื่มบริสุทธิ์ใช้

กลยุทธ์ด้านกรรมวิธีและเทคนิคที่ใช้ในการผลิต คือ การกรองน้ำและการอุตราไวโอเลต กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งและการออกแบบโรงงานนั้น ผู้ผลิตน้ำดื่มบริสุทธ์ส่วนใหญ่จะเลือกทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งวัตถุดิบและห่างไกลจากแหล่งปฏิภูล

ในด้านการตลาด ให้ความสำคัญในด้านความสะอาดของน้ำและภาชนะบรรจุมากที่สุด กำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับต้นทุนของสินค้า การจำหน่ายน้ำดื่มจะจำหน่ายให้ลูกค้าโดยตรง การส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญกับการใช้พนักงานขายและการประชาสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น

ในด้านการจัดการ ให้ความสำคัญในด้านการวางแผน การควบคุมการสั่งการ การจัดคนเข้าทำงานและการจัดองค์กร โดยในการวางแผนนั้นใช้ปัจจัยภายใน ได้แก่ เงินทุนและกำลังการผลิต ปัจจัยภายนอกที่ใช้ ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า และสภาพเศรษฐกิจ

ในด้านการเงิน มีเงินลงทุนเริ่มแรกอยู่ในช่วง 100,001-500,000 บาท และมีเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงานในรอบระยะเวลา 1 เดือนอยู่ช่วง 10,001-50,000 บาท ซึ่งการจัดหาทุนนั้นผู้ผลิตน้ำดื่มโดยส่วนใหญ่มียอดขายโดยเฉลี่ยต่อเดือนในระดับต่ำ 50,000 บาท

สิริชัย ขำสมบัติ (2552 : 53) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตน้ำดื่มของสถานที่ผลิตน้ำดื่มขนาดเล็ก จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า สถานที่ผลิตน้ำดื่ม ภายหลังจากที่ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการผลิตน้ำดื่ม สถานที่ผลิตน้ำดื่มผ่านเกณฑ์การประเมินเพิ่มขึ้นทุกรายการ ซึ่งดีกว่าก่อนการทดลอง ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในรายการที่ 2 กระบวนการผลิตสถานที่ผลิตน้ำดื่ม ข ภายหลังจากได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการผลิตน้ำดื่ม สถานที่ผลิตน้ำดื่มผ่านเกณฑ์การประเมินเพิ่มขึ้นทุกรายการ ซึ่งดีกว่าก่อนการทดลองที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในรายการที่ 3 ภาชนะบรรจุ และรายการที่ 5 บุคลากรและสุขลักษณะผู้ปฏิบัติงาน และสถานที่ผลิตน้ำดื่ม ก และ ข ภายหลังจากได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการผลิตน้ำดื่ม น้ำดื่มที่ผลิตออกพร้อมจำหน่ายแก่ผู้บริโภคผ่านเกณฑ์มาตรฐานและได้คุณภาพความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

การอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการผลิตน้ำดื่ม ในสถานที่ผลิตน้ำดื่มขนาดเล็ก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพของสถานที่ผลิตน้ำดื่มดีขึ้นเหมาะสมถูกต้องตามหลักสุขลักษณะที่ดี และส่งผลต่อคุณภาพมาตรฐานของน้ำดื่มทำให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค

จันทร์เพ็ญ สุจจริต (2553 : 134) ศึกษาเรื่องปัจจัยการจัดการแบบ 7S's แมคคินซี ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง อำเภอยะเข็ญ จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาทอง ด้านการวางแผน การวางแผนบางครั้งไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ควรมีการวางแผนที่เป็น

ระบบแบบแผน ด้านการจัดองค์กร ควรมีการจัดการองค์กรในเรื่องสภาพแวดล้อมด้วยเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น ด้านการจัดคนเข้างาน การจัดคนเข้าในบางตำแหน่งยังไม่เหมาะสมกับงานและความสามารถของบุคลากร ด้านอำนาจการ ควรมีการอำนาจการในทุก ๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ เพราะทุกเรื่องมีผลกระทบต่อองค์กร ด้านการประสานงานหัวหน้าควรมีการสัมพันธ์ด้วยตนเองทุกครั้งเมื่อมีการแก้ไขในทุก ๆ เรื่องด้านการรายงานบุคลากรยังมีความกลัวที่จะรายงานในบางเรื่องเนื่องด้วยอิทธิพลของบุคลากรที่ทำงานด้วยตนเอง ด้านงบประมาณบุคลากร ควรใช้งบประมาณให้ก่อประโยชน์สูงสุดในเรื่องที่สำคัญที่สุด

ชุตินันท์ ประโอรส (2555 : 62) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ต่อส่วนประสมการตลาดของน้ำดื่มตราโรส ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ คือ การได้มาตรฐานตามกระทรวงสาธารณสุข ปัจจัยด้านราคา คือ การมีราคาถูกกว่าน้ำดื่มยี่ห้ออื่น ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย คือ การส่งตรงเวลา ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด คือ ส่งเมื่อไหร่ก็ส่งได้ (กรณีที่น้ำหมดก่อน/มีงานเลี้ยง) ปัจจัยด้านบุคคล คือ การมีพนักงานบริการยกน้ำ ไว้ในจุดที่ได้ตกลงกับลูกค้า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือการมีรถบรรทุกสำหรับจัดส่งน้ำ ดื่ม มีเอกลักษณ์ที่ลูกค้าจดจำได้ง่าย ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ คือ ลูกค้าสามารถตรวจสอบยอดสั่งซื้อน้ำดื่มตราโรส ย้อนหลังจากพนักงานขายได้ทันที

วิไลพร กิตติสุข (2555 : 113) การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลดุลยภาพ (BSC) : กรณีศึกษาบริษัทสุขสันต์พลาสติก จำกัด (ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม) ผลการศึกษา พบว่า มิติด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่ได้ คือ ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (ROA) และสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ มิติด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่ได้ คือ ความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ความถี่ในการสั่งซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าและจำนวนลูกค้ารายใหม่ มิติกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ได้ คือ ประสิทธิภาพในการผลิต การใช้เครื่องจักรสัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด และจำนวนลูกค้าที่สั่งซื้อผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางใหม่ที่เรากำลังสร้าง มิติการเรียนรู้และพัฒนา ตัวชี้วัดที่ได้ คือ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมพนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม สัดส่วนของเครื่องจักรประสิทธิภาพสูง จำนวนหน่วยงานที่เข้าระบบมาตรฐาน และจำนวนหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร

นอกจากนี้ ได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้บริษัทกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมิติมาใจได้จริงอีกทั้งยังสามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วย

นัฐริกา โอระนา (2556 : 138) ปัจจัยการจัดการ 7's แมคคินซีที่มีผลต่อการเป็นตลาดสดนำชื่อของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการจัดการ 7's แมคคินซีกับการเป็นตลาดสดนำชื่อของเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง ($r_{xy} = 0.650$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรพยากรณ์การจัดการ 7's แมคคินซีของตลาดสดเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีตัวแปรพยากรณ์การจัดการ 7's แมคคินซี 2 ด้าน ด้านค่านิยมร่วม (X_1) และด้านรูปแบบ (X_2) มีอำนาจการเป็นตลาดสดนำชื่อได้ ร้อยละ 75.10 มีอำนาจการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 56.40 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ 0.552 และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ 1.977

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นตลาดสดนำชื่อของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ประกอบการค้าควรจำหน่ายสินค้าตามราคาขึ้นลงของท้องตลาดทั่วไป ด้านสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมผู้ประกอบการค้าควรจัดวางของ/อาหาร ให้เป็นระเบียบ ไม่เกะกะ รกรุงรัง และกีดขวางทางเดิน และด้านความปลอดภัย แผงจำหน่ายอาหารในตลาดสด ควรวางอาหารสูงจากพื้นพอที่จะป้องกันสิ่งสกปรกปนเปื้อนกับอาหาร

2. งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้องการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับการวิจัย ดังนี้

กาลแลนตันและคณะ(Calantone And Others. 2002 : 515) ศึกษาเรื่องการปรับตัวขององค์กรศักยภาพของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูง การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ มีข้อมูลที่จะเรียนรู้การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับสองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัทจะมีผลย้อนหลังต่อการประกอบการของบริษัทจากการทดสอบสรุปได้ว่าโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้

กาลี่ (Karri. 2002 : 2809 –A) ได้ศึกษาความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ให้การสนับสนุนค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบใหม่ สำหรับความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นที่มีปฏิกิริยาต่อต้านที่ได้พัฒนาขึ้นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมวัดในด้านความไม่แน่นอนของเทคโนโลยีและของความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมการค้าดำเนินงานบริษัทวัดในด้านการค้าดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน

การเงินผลการวิเคราะห์ความถดถอยพบว่า ด้านที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงและด้านที่มีปฏิริยาต่อต้านของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการดำเนินงานบริษัทหลังควบคุมขนาดของบริษัทและความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต่อต้านกับการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาที่ต้องการเปลี่ยนแปลงทำให้บริษัทสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมของงานบริษัทตามที่คาดหวัง ดังนั้นความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมจึงไม่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นที่มีปฏิริยาต้องการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานบริษัทหรือองค์การนั้นลดลงมาอยู่ปานกลางได้

พินและไวท์ (Pun And White. 2005 : 49-71) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน พบว่า ผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานหลาย ๆ เล่มเพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร กระบวนการการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์มีหลากหลายด้าน เช่น ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในการบริการ ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการผลิตสินค้าและประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ด้านนวัตกรรมดำเนินงาน โดยที่ธุรกิจควรให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการและพัฒนาทักษะแนวความคิดเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาด และด้านคุณภาพการบริการ ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าจนเป็นที่ยอมรับมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระยะยาว เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าในการดำเนินงาน ธุรกิจน้ำดื่มด้านการผลิต ผู้ผลิตต้องกลยุทธ์ด้านกรรมวิธีและเทคนิคที่ใช้ในการผลิต คือ การกรองน้ำและการอุลตราไวโอเลต ด้านการตลาด การกำหนดราคาขายขึ้นอยู่กับต้นทุนของสินค้า ด้านกระบวนการต้องผลิตน้ำดื่มที่สะอาดผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการผลิตน้ำดื่ม น้ำดื่มที่ผลิตออกพร้อมจำหน่ายแก่ผู้บริโภคผ่านเกณฑ์มาตรฐานและได้คุณภาพความปลอดภัยต่อผู้บริโภค การทำธุรกิจน้ำดื่มให้ได้ผลกำไรควรศึกษาการวัดผลการดำเนินงานในภาพรวมซึ่งประกอบด้วย ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านความ

ยืดหยุ่น เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จในการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้ประกอบการธุรกิจน้ำดื่ม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซีที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่ม ในจังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปรกลุ่มที่ 1 คือ การจัดการ 7's แมคคินซี ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม (Drummond, G., & Ensor, J. 2004 : 162) ตัวแปรกลุ่มที่ 2 คือ ผลการดำเนินงาน พันและไว้ท ประกอบด้วย ประกอบด้วย ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านความยืดหยุ่น (Pun And White. 2005 : 56)

เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขอทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย