

ชื่อ.....รหัส.....

PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY
FACULTY OF ENGINEERING

Final Examination: Semester 1

Academic Year: 2004

Date: Oct 5, 2004

Time: 9.00-12.00

Subject: 225-241 Modern Industrial Management Room: R 200

คำชี้แจง

- ข้อสอบมี 7 ข้อ (9 หน้า) ให้ทำทุกข้อ
- อนุญาตให้นำเอกสารทุกชนิดเข้าห้องสอบได้
- คะแนนรวมคิดเป็น 100 คะแนน

ทฤษฎีในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทฤษฎี และพัก

การเรียน 1 ภาคการศึกษา

ขอให้โชคดี จาก เสกสรร สุธรรมานนท์

1. คำกล่าวที่ว่า “ไม่มีมนุษย์โดยเฉลี่ย (average person)” คืออะไรและมีผลกระทบต่อการใช้งานอย่างไร (5 คะแนน)



ชื่อ.....รหัส.....

2. “เฮโล เอฟเฟกต์ (Halo Effect)” คืออะไรและส่งผลถึงความล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จในการมอบหมายงานอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย (5 คะแนน)

3. การมอบหมายงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ คำสั่ง ระบบสอบถามย้อนกลับ (feedback) และคำยืนยัน ท่านคิดว่าองค์ประกอบใดที่สำคัญที่สุด ให้เหตุผลสนับสนุนคำตอบของท่าน (5คะแนน)



4. แนวคิดหลัก หรือ ประชญาในการจัดคนเข้าทำงานคืออะไร ให้อธิบายประชยานั้น (5 คะแนน)

5. บริษัทแห่งหนึ่ง ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (ปี 2540) ทำให้กำลังการผลิตลดลง และกำลังคนที่มีอยู่เกินความต้องการ จึงได้หาหนทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารพิจารณานำมาใช้ได้แก่ การให้พนักงาน สมครใจลาออก โดยให้ผลตอบแทนที่สูงสำหรับการลาออกดังกล่าว ซึ่งสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ในปี 2543 เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวขึ้น ยอดขายของบริษัทเริ่มดีขึ้น ทำให้มีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น บวกกับเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในด้านการรับประกันคุณภาพของสินค้า ที่เป็นปัญหาสะสมมานาน บริษัทจึงต้องการเพิ่มบุคลากรในบางหน่วยงาน และต้องการผู้ที่มีประสบการณ์เคยทำงานในด้านนั้นๆ มาก่อน เพื่อให้ สามารถมาปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่เสียเวลาในการเรียนงานใหม่ บริษัทจึงใช้นโยบายในการสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจากบุคคลที่เคยทำงานกับบริษัทมาก่อน และได้ลาออกไปแล้ว ให้กลับเข้ามาทำงานใหม่ ผู้บริหารได้ไปติดต่อพนักงานเก่าผู้หนึ่ง ให้กลับเข้ามาทำงานกับบริษัท โดยมีการเสนอผลตอบแทน ที่เป็นที่พอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย เมื่อพนักงานเก่าคนนั้นได้กลับเข้ามาทำงาน ปรากฏว่าได้รับกระแสต่อต้านอย่างรุนแรงจากพนักงานปัจจุบันที่ทำงานอยู่ พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายของบริษัทในครั้งนี้ (พนักงานไม่ได้ต่อต้านตัวบุคคล แต่ต่อต้านในเรื่องของนโยบาย) ได้มีการรวมตัวกันและยื่นหนังสือไปยังผู้บริหาร เพื่อคัดค้านและให้บริษัททบทวนนโยบายเสียใหม่ และเสนอว่าควรจะใช้การสรรหาจากภายใน เช่น การโยกย้ายหรือการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ในครั้งแรก ผู้บริหารค่อนข้างมั่นใจว่าไม่น่าจะเกิดเป็นปัญหา จึงไม่ค่อยให้ความสนใจต่อคำคัดค้านเท่าไรนัก บริษัท ให้เหตุผลว่า มีความจำเป็น ที่ต้องการ



บุคลากรที่มีความสามารถ ยิ่งทำให้พนักงานส่วนใหญ่ได้แย่ง เพราะการที่บริษัทตอบเช่นนี้แสดงว่า พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่มีความสามารถเลยในสายตาของบริษัท กระแสต่อต้านเริ่มรุนแรงขึ้น ตัวแทนผู้คัดค้านได้ชี้แจงว่า จะไม่ให้ความร่วมมือใดๆ ทั้งสิ้น กับบุคคลที่เข้ามา โดยไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานส่วนใหญ่ อีกทั้งยังมีกระแสว่า อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วย สุดท้ายพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาใหม่ ก็ทนต่อแรงกดดันไม่ได้ อีกทั้งผู้บริหารก็เริ่มมองเห็นปัญหาที่กำลังจะถูกลามใหญ่โต จึงขอมรณษาส่วนใหญ่ไว้ โดยการให้พนักงานคนนั้นลาออกไป และทำความเข้าใจกับพนักงานว่า จะไม่มีนโยบายรับคนเก่ากลับมาทำงานอีก และหากจำเป็นต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อตัวจากบริษัทอื่นก็ตาม จะปรึกษากับตัวแทนของพนักงานก่อน

ข้อเท็จจริง

1. ในธรรมเนียมปฏิบัติ ที่สืบทอดกันมาของบริษัท ซึ่งดำเนินการมากกว่า 10 ปี คือ ไม่มีนโยบายที่จะรับพนักงานเก่าที่ออกไปแล้ว กลับเข้ามาทำงานอีก และในอดีตที่ผ่านมา ก็มีบางหน่วยงานที่เคยร้องขอ เพื่อจะรับพนักงานเก่ากลับมาทำงาน แต่ได้รับการปฏิเสธจากบริษัท

2. นโยบายในการรับพนักงานเก่ากลับมาทำงาน และกระบวนการ ในการสรรหา ไม่ได้มีการประกาศอย่างเปิดเผย มีการปิดบังเป็นความลับ ดำเนินการโดยบุคคลเพียงไม่กี่คน ส่อให้เห็นว่า ผู้กระทำก็ตระหนักดีว่าเป็นกระบวนการที่ไม่ถูกต้อง จึงไม่ต้องการให้เปิดเผย อาจจะคิดว่าถ้าผ่านไปแล้วก็คงแล้วกันไป ไม่มีใครคิดใจ อะไร

3. พนักงานเก่าคนดังกล่าว เป็นผู้ทีลาออกไปจากบริษัทก่อนช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่ใช่ผู้ที่สมัครใจลาออก เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัท แต่เหตุผลที่ลาออกไปในตอนนั้นคือ ใด้งานที่บริษัทอื่นซึ่งเห็นว่าดีกว่าในหลาย ๆ ด้าน

4. พนักงานเก่าคนดังกล่าว เมื่อครั้งที่ทำงานกับบริษัท บริษัทได้เคยส่งไปฝึกอบรมในต่างประเทศ หลังจากกลับมาแล้วได้ไม่นานก็ลาออกไป ซึ่งในมุมมองของพนักงานส่วนหนึ่งเห็นว่า เป็นบุคคลที่ทรยศ บริษัทอุตสาหกรรม ส่งเสริมเลี้ยงดูอย่างดี แต่ก็ยังทิ้งไป เมื่อเห็นที่อื่นดีกว่า จึงไม่สมควรที่บริษัทจะรับกลับมาใหม่


5. พนักงานเก่าคนดังกล่าว เมื่อครั้งปฏิบัติงานกับบริษัท ได้ทำงานในตำแหน่งวิศวกรประจำสำนักงาน และในปัจจุบัน เพื่อน ร่วมรุ่นได้รับการเลื่อนขั้น เป็นหัวหน้าแผนกกันหมดแล้ว ผลตอบแทนที่บริษัทเสนอให้กับพนักงานเก่าคนดังกล่าวในครั้งนี้คือ ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (ต่ำกว่าเพื่อนรุ่นเดียวกัน 1 ชั้น แต่สูงกว่าตำแหน่งเดิมที่ เคยทำ) ทำให้พนักงานหลายคนไม่พอใจกับการก้าวกระโดดของพนักงานผู้นี้ โดยให้เหตุผลว่า ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ พนักงานที่ทำงานอยู่ ได้ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มาด้วยกัน ซึ่งพนักงานเก่าคนนั้นไปอยู่ที่ไหนไม่รู้ จึงถือ เป็นการขู่มือเปิบ ที่จะกลับมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในภาวะเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัว

จากเหตุการณ์ดังกล่าว จงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางในการแก้ไข (25

คะแนน)



ชื่อ.....รหัส.....

A handwritten signature or mark consisting of a stylized, cursive-like shape with a loop and a tail, possibly representing a name or initials.

ชื่อ.....รหัส.....

6. โรงงานแห่งหนึ่งมีการ ประเมินผลการขึ้นเงินเดือน โดยมีการพิจารณาเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา โดยตรง เช่น หัวหน้าคนงาน เป็นผู้ประเมิน จากนั้นจะส่งผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้อนุมัติ เช่น ผู้จัดการแผนก ซึ่งอาจมี การเรียกประชุมหรือพูดคุยกันในผลลัพธ์ที่ได้ หลังจากนั้น เมื่อสรุปเสร็จแล้วก็จะนำ ผลเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้อนุมัติ เช่น ผู้จัดการฝ่ายสำหรับผลลัพธ์ที่ผู้จัดการฝ่ายจะอนุมัติ ถ้ามีการแก้ไขหรือไม่พอใจในผลลัพธ์ที่ได้ ก็อาจจะมีการเรียกประชุมหรือพูดคุยในผลที่ต้องการแก้ไข ผลลัพธ์สุดท้ายของผู้จัดการฝ่าย จะถูกส่งไปให้ผู้จัดการโรงงานเพื่อขออนุมัติ ซึ่งในการอนุมัติครั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย รวมทั้งผู้จัดการโรงงาน จะมีการประชุมร่วมกัน เพื่อดูผลรวมทั้งโรงงาน และเป้าหมายที่ต้องควบคุม คือ ผลลัพธ์ของเกรดที่ให้ ควรเฉลี่ยให้อยู่ในค่ากลาง เช่น เกรด B (จาก S, A, B, C, D) หรือเกรด 3 (จาก 5, 4, 3, 2, 1) ซึ่งการแก้ไขเกรดในขั้นสุดท้าย จะไม่มีการแจ้งกลับให้ผู้ประเมินขั้นต้น เช่น หัวหน้าคนงานหรือผู้จัดการแผนก ได้รับทราบถึงผลการแก้ไขดังกล่าว ผลการประเมินจะส่งตรงถึงตัวผู้ถูกประเมิน โดยใส่ในซองเงินเดือน

จากวิธีการดังกล่าว ทำให้มีปัญหาเกิดขึ้นคือ

- คนงานบางคนไม่พอใจกับเกรดที่ได้ และมีการนำไปพูดคุยกันในกลุ่มเพื่อน ทำให้เกิดกลุ่มที่ไม่พอใจ และเกิดการแยกตัวจากคนที่ได้เกรดดีๆ
- หัวหน้าคนงานและผู้จัดการแผนก ไม่สามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ที่ออกมาได้ว่า ทำไมถึงได้เกรดเช่นนั้น
- ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ที่ไม่พอใจในเกรดที่ได้รับจะเสียไป

หมายเหตุ

- ในการประเมินแต่ละครั้ง จะไม่มีการบอกผลการประเมินหรือชี้แจงถึงผลลัพธ์ให้พนักงานได้รับทราบ (จะแจ้งผลการประเมินครั้งสุดท้ายเท่านั้น)
- ใช้วิธีการประเมินโดยดูจากผลของคะแนนการทำงาน และหัวข้อในการประเมิน (ตามแบบฟอร์มการ ประเมินที่กำหนดขึ้นโดยองค์กร) โดยไม่มีข้อมูลผลงานของพนักงาน ที่เป็นหลักฐานยืนยันชัดเจน สรุปคือใช้แต่เพียงใบประเมินเท่านั้น
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะกระทำเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น และจะประเมินผล ก่อนที่จะขึ้นเงินเดือนเพียง 1 เดือน
- ผู้ประเมินขั้นต้น ไม่เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคและแนวทางในการประเมินที่ถูกต้องมาก่อน ใช้การตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ทำให้มาตรฐานในการประเมินและมุมมองของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันออกไป

จงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางในการแก้ไข (25 คะแนน)



ชื่อ.....รหัส.....

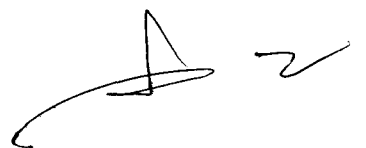


7. ในอดีตตลาดเบียร์เกือบเป็นตลาดผูกขาดโดย บริษัท บุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายเบียร์สิงห์ แต่ปัจจุบัน โครงสร้างตลาดได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นตลาดที่มีการแข่งขันมากขึ้น เมื่อมีบริษัท ผู้ผลิตรายใหม่ ๆ อาทิเช่น บริษัท เบียร์ไทย 1991 จำกัด ผู้จัดจำหน่ายเบียร์ช้าง บริษัท ไทยเอเชีย แปซิฟิค บริวเวอรี่ ผู้ผลิตเบียร์ไฮเนเก้น เป็นต้น ที่เข้ามาต่อสู้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด เนื่องจากตลาดเบียร์มีมูลค่าสูงมาก และได้มีการประมาณการว่าจะอยู่ระหว่าง 40000 ถึง 50000 ล้านบาทในปีนี้ ทำให้ผู้ผลิตเบียร์ต่าง ๆ เพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยัง งดกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งในและนอกตำรามาต่อสู้กัน ซึ่งนักการตลาดเรียกเหตุการณ์ทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นว่า “สงครามฟองเบียร์” ตลาดเบียร์ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับ Premium Standard และ Economy ในแต่ละระดับความรุนแรงทางการแข่งขันต่างกันไป ระดับที่มีการแข่งขันรุนแรงมากที่สุดคือระดับ Economy ซึ่งเป็นเบียร์ตลาดล่างและราคาถูก โดยมีส่วนครองตลาด 60 เปอร์เซ็นต์ ของตลาดเบียร์รวม โดยที่เจ้าตลาดเบียร์ระดับนี้คือ เบียร์ช้าง ซึ่งส่วนครองตลาดสูงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ของตลาดเบียร์ระดับ Economy โดยจะเห็นได้ว่าจากเดิมที่ค่ายบุญรอด ฯ เคยครองแชมป์มาก่อน แต่ก็ต้องมาเสียแชมป์ให้กับเบียร์ไทย 1991 เมื่อได้ส่งเบียร์ช้างเข้าสู่ตลาด Economy บวกกับการใช้กลยุทธ์บังคับเอเยนต์ขายเหล้าฟางเบียร์ จนส่งผลให้ยอดขายเบียร์สิงห์ลดลงเป็นอย่างมาก จากที่เคยครองส่วนตลาดถึง 90 เปอร์เซ็นต์ แต่ปัจจุบันยอดขายตกต่ำจนเหลือไม่ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ อีกทั้งยอดขายการผลิตรวมทั้ง 3 ยี่ห้อ คือ สิงห์ ลีโอ และซูเปอร์ลีโอ รวมกันยังไม่ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ของยอดขายเบียร์ช้าง เมื่อเป็นเช่นนี้ค่ายบุญรอด ฯ จึง Repositioning เบียร์สิงห์ใหม่ โดยจัดให้อยู่ในระดับ Standard เพราะไม่สามารถทนยอดขายที่ถูกแย่งไปได้ และเปิดตัวเบียร์ลีโอ ในปี 2541 ซึ่งเป็นเบียร์ระดับเดียวกับช้าง ด้วยรสชาติที่แรงขึ้นกว่าสิงห์ รวมถึงเจาะกลุ่มเป้าหมายต่างจังหวัดเป็นหลักเพราะราคาต่ำกว่าสิงห์ และหวังว่าจะได้ส่วนครองตลาดมากขึ้น แต่ปรากฏว่าการเปิดตัวลีโอ ไม่ได้ทำให้ช้างสั่นคลอนเลย เพราะลูกค้ายังคงจงรักภักดีต่อช้าง อาจด้วยรสชาติที่ถูกใจ และราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ หลังจากเปิดตัวลีโอ ได้ไม่นาน ค่ายบุญรอดฯ เห็นว่าไม่ได้สร้างความหวั่นไหวในแง่ยอดขาย และส่วนครองตลาดของเบียร์ช้างเลย จึงคืนหน้าเปิดตัวเบียร์ซูเปอร์ลีโอ ตามออกมาในปีเดียวกัน โดยชูจุดเด่นด้วยความแรงคิกรี่ที่สูงถึง 6.5 % ทที่เข้มกว่า ลีโอ และ ช้าง แต่การเปิดตัวเบียร์ใหม่พร้อมกันสองแบรนด์ในปีเดียวกันจะเป็นการแย่งตลาดกันเอง ทางบุญรอด ฯ จึงเปลี่ยนแผนใหม่ด้วยการเปิดตัวเบียร์ตัวใหม่คือ “ซูเปอร์โลอ่อน” ในปี 2543 โดยทั้งเป้าว่าจะมีส่วนครองตลาด 4 เปอร์เซ็นต์ ของตลาดรวม แม้ว่าบุญรอดฯ จะออกเบียร์ใหม่ ๆ มาเท่าไร ก็คงจะไม่ทำให้กลับมาเป็นเจ้าตลาดได้เช่นเดิม

จงวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) ของ บริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด และ บริษัท เบียร์ไทย 1991 จำกัด (สำหรับการแข่งขันในระดับ Standard และ Premium ซึ่งมีส่วนครองตลาดอยู่ที่ 30 และ 10 เปอร์เซ็นต์ ของตลาดรวมเบียร์ตามลำดับ เป็นการแข่งกันระหว่าง ค่ายบุญรอดฯ และค่ายอื่นๆ ไม่นำมาวิเคราะห์ในที่นี้)

(30 คะแนน)

ชื่อ.....รหัส.....

A handwritten signature or mark consisting of a large, stylized letter 'A' followed by a checkmark-like symbol.