

PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY  
FACULTY OF ENGINEERING

Mid-term Examination: Semester 1

Academic Year: 2005

Date: August 7, 05.

Time: 9.00 – 12.00

Subject: 225-241 Modern Industrial Management

Room: R 300

**คำชี้แจง**

- ข้อสอบมี 10 ข้อ (6 หน้า)
- คะแนนรวม 100
- ทำข้อสอบทุกข้อในสมุดคำตอบ
- อนุญาตให้นำเอกสาร ตำราเข้าห้องสอบได้

ด้วยเกียรติและศักดิ์ศรี ข้าพเจ้าจะขอสัตย์ในการสอบ  
ลงชื่อ.....

เสกสรร สุธรรมานนท์ ผู้ออกข้อสอบ

**ทฤษฎีในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทฤษฎี และพัก**

**การเรียน 1 ภาคการศึกษา**

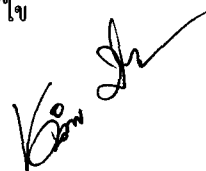
1. หน่วยงานหนึ่งมีการประเมินพนักงานเพื่อการปลดพนักงานออกอันเนื่องมาจากสภาพภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ผู้จัดการแผนก ได้แต่งตั้งกรรมการจำนวน 4 ท่านเพื่อร่วมพิจารณาประเมินผลงานของพนักงานในหน่วยงาน เนื่องจากผู้จัดการแผนกและกรรมการทั้ง 4 ท่านขาดความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผลงาน จึงมีปัญหาว่าวนวายเกิดขึ้นในหน่วยงาน

**ข้อเท็จจริงมีดังนี้**

- 1.1 ก่อนการประเมินไม่มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานในหน่วยงาน
- 1.2 ทางกรรมการมอบหมายให้พนักงานประเมิน ซึ่งไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นผู้มอบผลการประเมินให้แก่พนักงาน
- 1.3 ในระหว่างการแจ้งผลการประเมินผู้จัดการแผนกไม่อยู่ในหน่วยงาน เนื่องจากต้องเดินทางไปดำเนินธุรกิจที่ต่างจังหวัดเป็นเวลา 5 วัน
- 1.4 ผลการประเมินโดยรวม (คะแนน) ของหน่วยงานนี้มีค่าต่ำกว่าหน่วยงานอื่นๆ มาก ทำให้พนักงานในหน่วยงานนี้มีโอกาสถูกปลดออกมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ (การปลดพนักงานออกจะเปรียบเทียบคะแนนของทุกแผนกแล้วพิจารณาคะแนนต่ำสุดออกจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนพนักงาน)

จากเหตุการณ์ดังกล่าว จงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำเสนอแนวทางในการแก้ไข

(20 คะแนน)



2. มีผู้กล่าวว่า ในปัจจุบันศาสตร์ด้านการบริหารมีความก้าวหน้ามากมาย จนกระทั่งการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาทางด้านบริหารต่างๆ สามารถวิเคราะห์และดำเนินการได้โดยอาศัยคณิตศาสตร์เข้าช่วย จนถึงได้ว่าการบริหาร ศาสตร์มีความสำคัญมากกว่าศิลปะ ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวข้างต้นนี้หรือไม่อย่างไร  
(5 คะแนน)
3. ท่านเห็นด้วยกับหลักการแบ่งงานกันทำ (division of work or specialization) ตามข้อเสนอของ Henri Fayol หรือไม่ อย่างไร  
(5 คะแนน)
4. มีผู้กล่าวเสมอว่า คนเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ และจากหลักการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) ท่านสามารถประยุกต์หลักการทั้ง 5 ข้อ นี้ให้เหมาะสมกับคนได้อย่างไร  
(5 คะแนน)
5. ให้ท่านยกตัวอย่างองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคม (social objective) มา 5 องค์กร และระบุด้วยว่าวัตถุประสงค์นั้นคืออะไร  
(5 คะแนน)
6. การนำองค์กร (Leadership) ต่างจาก การบริหาร(Management) อย่างไร  
(5 คะแนน)
7. คุณเขวราษ ชินวุฒิ เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ ลูกค้าชื่นชมทุกราย แต่สำหรับลูกน้องแล้ว เขาเป็นผู้บริหารที่ไม่ค่อยเป็นสักเท่าไร บางงานเขารับเหมาทำคนเดียวหมด เพราะอยากให้ผลงานออกมาดีที่สุด นานๆ จะให้ลูกน้องได้คิดได้แสดงฝีมือสักครั้ง ท่านคิดว่าการบริหารงานของเขวราษ ชินวุฒิ ดีหรือไม่อย่างไร  
(5 คะแนน)
8. คุณสุริยัน จะไม่รุ่งเรื่องกิจ มักให้คำตอบแก่เพื่อนหรือลูกค้าที่เป็นผู้บริหาร ที่ถามถึงเทคนิคบริหารลูกน้องให้รักบริษัท ว่านอกเหนือจากเงินเดือน โบนัส และโบนัสปกติแล้ว เขายังจูงใจลูกน้องด้วยสิ่งที่ไม่ใช่เงินอีกด้วย ให้ท่านยกตัวอย่างการจูงใจที่ไม่ใช่เงินมา 5 ประการ  
(10 คะแนน)



9. คุณทัศน ชินวัฒนา หนักใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานคนใหม่ ที่ชอบแก้ตัวบ่อยๆ เช่นมาทำงานสายก็ว่ารถติด ทำงานไม่ทันก็ว่าเพื่อนในทีมป่วย ฯลฯ ท่านจะมีวิธีช่วยคุณทัศน ชินวัฒนา แก้ปัญหานี้ได้อย่างไร

(10 คะแนน)

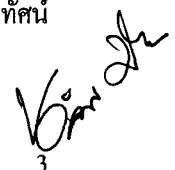
10. ในแต่ละองค์กรนั้น บุคลากรแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพและทัศนคติส่วนบุคคลแตกต่างกัน บางคนจะรู้สึกสนุกกับงานที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจปฏิบัติ และทุ่มเทสุดความสามารถ บางคนก็ไม่มีรู้สึกยินดียินดีกับทิศทางขององค์กร ไม่ว่าจะเจริญก้าวหน้าหรือตกต่ำมี อุปสรรค บางคนขวนขวายเรียนรู้เพิ่มเพื่อมาพัฒนาการทำงานของตน แต่บางคนรับเงินเดือนไปวันๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกคนต่างก็ต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนมากๆ ยิ่งมากกว่าคนอื่นยิ่งดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงมักจะได้รับข้อเรียกร้องต่างๆ มากมายในแต่ละวัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะธรรมชาติส่วนหนึ่งของมนุษย์เราคือ มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด แต่ ทรัพยากรที่จะรองรับความต้องการเหล่านั้นมีขีดจำกัด ดังนั้น ข้อเรียกร้องต่างๆ ที่ได้รับมาจากพนักงานนั้น ต้องมีการพิจารณาถ่วงดุลให้เหมาะสม คำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวมที่อาจเกิดขึ้นหรือศักยภาพในการจ่ายขององค์กรเอง จำไว้เสมอว่า สิ่งใดที่ให้ไปแล้วยากที่จะยกเลิกหรือเรียกคืน

#### ภาพรวมขององค์กร

บริษัท สยามนวัตกรรม จำกัด เป็นบริษัทเล็กๆ ที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการรับออกแบบและวางระบบงาน โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงาน ก่อตั้งมาเป็นเวลาประมาณ 12 ปี เริ่มต้นจากธุรกิจที่ทำกันเองในครอบครัว ค่อยๆ ขยายฐานลูกค้าออกไปอย่างช้าๆ จากจำนวนพนักงานเริ่มต้นประมาณ 5 คน ในปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 40 คน มีการแบ่งแยก หน่วยงานรับผิดชอบตามความเหมาะสม มีลูกค้าให้ความไว้วางใจเลือกให้บริษัทเข้าไปดำเนินการวางระบบงานให้กว่า 500 แห่งทั่วประเทศ ลักษณะการบริการลูกค้าของบริษัทนั้น จะมีหน่วยงานที่ปรึกษาระบบ ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานของบริษัท หลังจากฝ่ายขายสามารถที่จะปิดลูกค้าได้ หน่วยงานที่ปรึกษาจะรับช่วงดำเนินการประสานงานและวางแผนงานร่วมกับลูกค้า จนลูกค้าสามารถใช้งานระบบใหม่ได้ บริษัทได้จัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานทุกคนตามที่กฎหมายกำหนด ไม่มีโอที แต่สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องมีการออกไปติดต่อกับงานภายนอก บริษัทก็จะช่วยในเรื่องของค่าเดินทางตามความจำเป็น คนไหนมีรถยนต์ก็ให้เบิกค่าน้ำมันได้ ใครเดินทางโดยรถรับจ้างก็สามารถเบิกค่าเดินทางได้ตามจริง แต่บางครั้งก็ขาดการควบคุมและการตรวจสอบที่ดีพอ จนทำให้ค่าใช้จ่ายส่วนนี้บานปลาย

#### บุคลากรภายในขององค์กร

ทัศน กรรมการผู้จัดการของบริษัท เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องของการวางระบบมากกว่า 15 ปี ก่อนหน้าที่เขาจะร่วมหุ้นกับเพื่อนๆ เปิดบริษัท สยามนวัตกรรม นั้น เขาได้เคยทำงานด้านการวางระบบงานมาแล้วหลายแห่ง ก่อนที่แยกตัวมาดำเนินการของตนเอง โดยบุคลิกส่วนตัวแล้ว เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์



กว้างไกล มักมีแนวความคิดใหม่ๆ เสมอ จนหลายครั้งเพื่อนร่วมงานยังติดตามไม่ทันความคิดของเขา เป็นคนคิดเร็วทำเร็ว ทำให้หลายครั้งดูขาดความรอบคอบ ไม่ละเอียดอ่อนในเรื่องความรู้สึกของบุคคล มุ่งเน้นหลักความเป็นเหตุเป็นผลมากกว่า

**สมคิด รองกรรมการผู้จัดการ** เป็นหุ้นส่วนอีกคนหนึ่งที่เป็นกำลังสำคัญในยุคแรกๆ ที่ร่วมกันก่อตั้งบริษัท และนำพาบริษัทให้ก้าวมาจนถึงปัจจุบัน มีฐานะส่วนตัวค่อนข้างดี เป็นคนที่ไม่ค่อยชอบการบริหาร ดังนั้น ระบบงานภายในบริษัทจึงปล่อยให้เป็นที่ของทักษิณาเป็นหลัก นานๆ ครั้งจึงจะเข้ามาบริษัท เช่น มีประชุม หรือมีลูกค้า เป็นต้น

**เยาวรส น้องสาวของทักษิณา** เป็นผู้รับผิดชอบฝ่ายบริหารงานบุคคล เป็นหุ้นส่วนอีกคนหนึ่งเพิ่งเข้ามาใหม่ หลังจากเรียนจบกลับมาจากต่างประเทศเยาวรสไม่ได้จบมาทางด้านการบริหารโดยตรง แต่เป็นคนที่มีความตั้งใจในการศึกษาเรียนรู้ จึงใช้เวลาไม่นานนักในการศึกษางานของบริษัท พยายามที่จะปรับระบบงานต่างๆ ที่ยังไม่เป็นระบบ ให้มีความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น

**สุริยติ หัวหน้าฝ่ายขาย** เป็น พนักงานในยุคแรกๆ ของบริษัท มีประสบการณ์ในการทำงานมาเกือบ 10 ปี รู้ระบบการทำงานของบริษัทเป็นอย่างดี แต่เดิมนั้นเขาหมายมั่นว่าเขาจะได้เป็นหัวหน้าฝ่ายบุคคล เนื่องจากเคยได้รับการทาบทามจากทักษิณา แต่หลังจากที่เยาวรสกลับมาจากต่างประเทศ เขาจึงได้รับมอบหมายให้ไปดูงานฝ่ายขาย สุริยติเป็นคนที่มีความทะเยอทะยานค่อนข้างสูง เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากกว่างานของบริษัท ทำงานตามเวลาและเฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

#### ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร

จากการที่พื้นฐานขององค์กรเป็นธุรกิจแบบครอบครัว และกำลังปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบบริษัท ทำให้ระบบงานบางอย่างยังขาดความชัดเจน ขาดความเป็นสากล การตัดสินใจต่างๆ แม้แต่เรื่องเล็กน้อยจะต้องผ่านความเห็นชอบของทักษิณาก่อนเสมอ ถึงแม้ว่าทักษิณาจะพยายามถ่ายทอดความรับผิดชอบออกไปยังหัวหน้าฝ่ายต่างๆ แล้วก็ตาม แต่เมื่อหัวหน้าฝ่ายตัดสินใจไปแล้ว ทักษิณามักจะแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อตำหนิเสมอ หากวิธีการที่หัวหน้าฝ่ายตัดสินใจนั้นไม่สอดคล้องกับความเห็นของทักษิณาพอหลายๆ ครั้งเข้า ทำให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ รู้สึกกลัวที่จะตัดสินใจเอง จึงมักจะส่งเรื่องมาให้ทักษิณาตัดสินใจทุกครั้ง จะได้ไม่ต้องมาฟังข้อตำหนิบ่อยๆ สุดท้ายแล้วการกระจายอำนาจการบริหาร จึงไม่ประสบความสำเร็จ โดยที่ทักษิณาเองกลับมองว่า บุคลากรภายในที่มีอยู่ขาดคุณภาพ ไม่สามารถที่จะผลักดันให้รับผิดชอบงานด้านบริหารได้ นอกจากนี้ระบบการว่าจ้างบุคลากรก็ยังคงขาดความเด่นชัด ทักษิณามักจะเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรด้วยตนเอง ตามวิธีการของตนเอง ไม่มีระบบการทดสอบ นอกจากการสัมภาษณ์พูดคุย นอกจากนี้การกำหนดอัตราค่าตอบแทน หรือการปรับเพิ่มเงินเดือนบุคลากร ก็เป็นไปในลักษณะตามความพอใจของทักษิณา ดังนั้น บ่อยครั้งจึงพบว่าพนักงานตำแหน่งงานเดียวกัน หน่วยงานเดียวกัน ได้รับอัตราค่าตอบแทนต่างกัน ซึ่งในกลุ่มของพนักงานนั้นจะรู้กันดีว่าใครได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ทำให้มีการเปรียบเทียบและวิพากษ์วิจารณ์กันอยู่ประปราย



## จุดเริ่มต้นของปัญหา

วันหนึ่ง สุริยดีหัวหน้างาน ฝ่ายขาย ได้ไปซื้อโทรศัพท์มือถือมาใหม่ พร้อมทั้งออกรถยนต์ป้ายแดงอีกคันหนึ่งคัน เป็นที่สนอกสนใจของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้บรรยากาศในสถานที่ทำงานดูตึงเครียดขึ้น แต่หลังจากนั้นประมาณหนึ่งเดือนต่อมา สุริยดีได้เข้าพูดคุยกับเขารอสและทักษิณา ในเรื่องเกี่ยวกับการปรับเพิ่มสวัสดิการพนักงาน โดยมีเงื่อนไขเสนอให้กับบริษัทดังต่อไปนี้

1. ให้บริษัทเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายรายเดือนในการใช้โทรศัพท์มือถือของเขา เนื่องจากเขาให้เหตุผลว่าเขาซื้อโทรศัพท์มาเพื่อช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น
2. เปลี่ยนวิธีการคิดเบี้ยเลี้ยงค่าเดินทางสำหรับผู้ที่น่ารถส่วนตัวมาใช้เพื่องานของบริษัท จากที่เคยเบิกค่าน้ำมันตามระยะทาง มาเป็นแบบจ่ายให้ตามจริงตามใบเสร็จที่แสดง
3. ให้บริษัทจัดทำประกันภัยชั้นหนึ่งให้กับรถยนต์ส่วนตัวของพนักงานที่นำมาใช้เพื่องานของบริษัท
4. ให้บริษัทจ่ายค่าสึกหรอสำหรับรถยนต์ส่วนตัวของพนักงานที่นำมาใช้เพื่องานของบริษัท เป็นรายเดือนๆ ละ 4,000.- บาท
5. กรณีถ้าเกิดอุบัติเหตุ หรือเกิดความเสียหายกับรถยนต์ส่วนตัวของพนักงาน ในระหว่างที่นำมาใช้เพื่องานของบริษัท ให้บริษัทเป็นผู้จ่ายค่าซ่อมแซมทั้งหมด
6. ให้บริษัทจ่ายค่าตัดชุดให้ปีละ 5,000.- บาท (บริษัทไม่มีเครื่องแบบพนักงาน) เพื่อเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัทเวลาไปพบลูกค้า

ในขั้นแรกของการเจรจา ทักษิณาและเขารอสไม่รับข้อเสนอใดๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากเห็นว่าบริษัทไม่เคยมีการจ่ายสวัสดิการมากขนาดนี้มาก่อน อีกทั้งยังเป็นการให้เฉพาะกับบางคนเท่านั้น ซึ่งดูจะไม่ยุติธรรมสำหรับคนอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ทักษิณาได้นัดให้สุริยดีมาเจรจาใหม่อาทิตย์หน้า หลังจากที่เขาจะได้นำเรื่องไปปรึกษากับผู้เป็นหุ้นส่วนก่อน

## พายุใหญ่กำลังก่อตัว

หลังจากที่เจรจาในวันแรกไม่เป็นผลสำเร็จ สุริยดีจึงเริ่มมีพฤติกรรมแปลกๆ เกิดขึ้น เช่น ขึ้นรถเมล์ไปพบลูกค้าทำให้ไปถึงที่หมายล่าช้ากว่าปกติ เมื่อถูกลูกค้าต่อว่าก็ให้เหตุผลว่าเป็นนโยบายของบริษัทที่จะลดค่าใช้จ่าย อนุญาตให้เบิกค่าเดินทางได้ หรือไม่กี่เดือนแล้วลูกค้าบางรายที่นัดในวันเดียวกัน เนื่องจากไม่สามารถเดินทางไปได้ทันเวลา บางกรณีก็จะใช้วิธีจ้างเหมารถเช่าเป็นรายวันสำหรับลูกค้าต่างจังหวัดไกลๆ นอกจากนี้ ยังไม่รับโทรศัพท์จากลูกค้าที่โทรเข้าโทรศัพท์มือถือของเขาอีกด้วย เหล่านี้เป็นต้น จากพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้บริษัทได้รับความเสียหายเป็นอย่างมาก ทั้งจะโดนลูกค้าต่อว่าเข้ามา หรืองบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเดินทาง หัวหน้าฝ่ายบัญชีได้ตั้งข้อสังเกตกับทางผู้บริหาร ให้พิจารณาในเรื่องของการอนุมัติจ้างเหมารถเช่ารายวัน ซึ่งไม่ค่อยปรากฏมาก่อนและเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงในช่วงระยะนี้ ทักษิณาเรียกสุริยดีมาสอบถามสรุปได้ความว่า สุริยดีกำลังเปรียบเทียบให้ดูว่า ข้อเรียกร้องที่เขาแจ้งมานั้น เป็นเหตุเป็นผล บริษัทจึงควรที่จะยอมจ่ายตามข้อเรียกร้องนั้น เพราะบริษัทก็ได้เห็นแล้วว่า หากเขาไม่นำรถส่วนตัวของเขามาช่วยในงานบริษัท ผลเสียที่จะตามมานั้นมีอะไรบ้าง



5

บริษัทจึงควรที่จะนำไปพิจารณาใหม่ สำหรับเขานั้นถึงแม้ไม่ได้ตามข้อเรียกร้องนั้น เขาก็ยอมรับ แต่เขาจะไม่นำรถหรือโทรศัพท์มาใช้เพื่องานของบริษัทอีก

เมื่อเหตุการณ์เริ่มเกิดผลกระทบมากขึ้น พนักงานบางคนเริ่มที่จะทราบเรื่อง จึงมีการพูดคุยและคาดเดากันไปต่างๆ นานาว่าบริษัทจะสรุปผลออกมาอย่างไร ทักษิณา สมคต เขาวรศ และหุ้นส่วนคนอื่น จึงมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา

ถ้าท่านเป็นผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารที่มีหน้าที่พิจารณากลับกรองข้อเรียกร้อง ท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

(30 คะแนน)

