

PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY
FACULTY OF ENGINEERING

Final Examination: Semester 1

Academic Year: 2015

Date: 17-12-2015

Time: 9:00-12:00

Subject: 225-459 Business management for Engineering

227-463 Business management for Engineering Room: S817, A201

คำชี้แจง

1.ข้อสอบมี จำนวน 10 ข้อและ Extra question 2 ข้อ คะแนนรวม 105 (9 หน้า) ให้ทำทุกข้อ ในกระดาษคำตอบที่กำหนดให้ (ถ้าพื้นที่ไม่พอให้เขียนด้านหลัง)

2.อนุญาตให้นำเอกสาร ตำราเข้าห้องสอบได้

ภายใต้สังคมที่เต็มไปด้วยการทุจริต และความไม่ซื่อสัตย์ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมและเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และ จริยธรรมให้เกิดในสังคม ข้าพเจ้าจะซื่อสัตย์ในการสอบ

ลงชื่อ.....รหัส.....

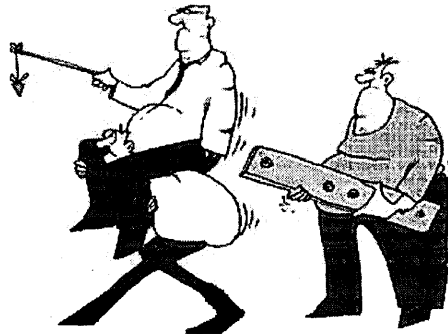
ขอให้โชคดี จาก เสกสรร สุธรรมานนท์
ทุจริตในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทุจริต และพักการเรียน 1 ภาคการศึกษา

ข้อ	คะแนน	ได้	ข้อ	คะแนน	ได้
1	10		7	10	
2	10		8	10	
3	10		9	10	
4	10		10	10	
5	10		Extra	5	
6	10		รวม	105	

ทำผิดได้ แต่อย่าทำซ้ำ

1. นิทานการจัดการเรื่องลาโง่กับไม้เรียว เป็นอมตะนิทานที่สอนเรื่องการจูงใจทีมงาน มานาน จนไม่แน่ใจว่ามีที่มาอย่างไร แต่ยังคงใช้ได้ในปัจจุบัน เมื่อเข้าสู่ยุค Performance management เรื่องก็มีเพียงคำถามสั้นๆที่ว่า ชาวนาคนหนึ่งต้องพาลาไปทำงาน ถามว่าจะมีวิธีอย่างไรที่จะทำให้ลาตัวนั้นเดินไปข้างหน้า มีคำตอบในเรื่องนี้อยู่ 2 แนวทาง

THE 'CARROT AND STICK'



1 ใช้ไม้เรียวตี (Stick) เมื่อลาถูกตียอมเดินไปข้างหน้า แต่ถ้าหยุดตีเมื่อไรลาตัวนั้นก็หยุดต้องตีต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะถึงที่หมาย (Goal)

2 ใช้ไม้ยาวๆผูกแครอท (Carrot) ล่อไว้ที่หน้าของลา เมื่อลาอยากได้แครอทก็จะเดินไปข้างหน้าเรื่อยๆเช่นกัน

เรื่องนี้มีนัยในการบริหารจัดการ คือ ไม้เรียว หมายถึง สิ่งที่เราไม่ชอบ เปรียบเสมือน การลงโทษ คำตำหนิ คำชู้ ฯลฯ ต่างๆ เมื่อลา(พนักงาน)ถูกลงโทษ ก็จะทำงาน ไปเรื่อยๆ เมื่อไรที่ไม่มีการลงโทษก็จะหยุด ทางจิตวิทยาเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า เป็นการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) ปัญหาคือลูกน้องจะทำงานก็ต่อเมื่อมีแรงกระตุ้นที่พอดี แต่ถ้ากระตุ้นมากเกินไป(ตีแรงไป) อาจโดนลาเตะเอาได้! ส่วนการใช้แครอท ดูจะเป็นทางเลือกที่ดีกว่าท่านเห็นด้วยกับข้อสรุปนี้หรือไม่อย่างไรและในการใช้แครอทควรมีข้อระวังอะไรบ้าง

2. ประยงค์เป็นผู้จัดการสำนักงานบัญชีของบริษัทโซคร้าย จำกัด เขาเป็นสมุหบัญชีมาเป็นเวลา 4 ปี ก่อนที่จะได้รับตำแหน่งในปัจจุบัน และฐานะของสมุหบัญชีเขาปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมาก เขาได้ตำแหน่งใหม่เมื่อผู้จัดการคนเก่าถูกไล่ออก ประยงค์มีพนักงาน 9 คน ที่ขึ้นตรงต่อเขาในขณะที่เขาได้รับตำแหน่งผู้จัดการเมื่อปีที่แล้วและพนักงาน 4 คนในจำนวน 9 คนได้ลาออก ผลที่ตามมา งานในสำนักงานของประยงค์มักจะล่าช้า และเริ่มยุ่งเหยิง รวมทั้งขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานเริ่มลดลง ประยงค์ทำตัวเป็นคนตรง เคร่งครัดระเบียบวินัย ชอบตำหนิคนอื่น และขาดอารมณ์ขัน (มุกตลก) เขายินกรานที่จะให้คนเรียกเขาว่า “คุณประยงค์” หรือ “ท่าน” ในเวลาทำงาน คำสั่งของเขาคือกฎหมายและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เขามีความอดทนเพียงเล็กน้อยสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เข้าใจคำสั่งของเขาหรือไม่ปฏิบัติตามเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเลิศตามที่เขาต้องการ เขามักจะอารมณ์เสียและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น ประยงค์ดูเหมือนว่าเป็นคนที่ไม่รู้จักพอในการที่จะให้ผู้อื่นทำตามคำสั่งของตน เขาไม่เคยให้คำชมเชย และต้องการให้งานเขามีความสำคัญสูงสุด แม้ในขณะที่พนักงานกำลังอยู่ในช่วงของการเปิดบัญชีเพื่อให้ทันกับเวลาที่กำหนด

ให้ท่านวิเคราะห์ว่าปัญหาหลักคืออะไร นายประยงค์เป็นผู้นำแบบไหน หากท่านเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ท่านจะแนะนำอย่างไรในการแก้ปัญหาของบริษัท ทั้งในด้านขวัญกำลังใจในการทำงานและผลผลิต

3. ท่านจะอย่างไร เมื่อลูกน้องเอาความลับของบริษัทไปเปิดเผยกับคู่แข่ง

4. เมื่อท่านรับพนักงานมาใหม่ มีความรู้ดี ชอบเอาใจท่าน ฉลาดรายงาน/ฉลาดพูด ลับหลังท่าน มักมีรายงานว่าไม่ค่อยชอบทำงาน ก่อนที่จะรับพนักงานผู้นี้เข้ามาในบริษัทมีปัญหาบ้างแต่เมื่อรับเข้ามาแล้ว เริ่มมีปัญหาสารพัดจนทำให้ปวดหัวอยู่บ่อยๆ ท่านจะอย่างไรกับพนักงานผู้นั้น

5. ระหว่างพนักงาน ผู้ที่มีความซื่อสัตย์อยู่กับท่านมานาน ร่วมบุกเบิกกันมา แต่มีความกระตือรือร้นน้อย ไม่ชอบการขยายงานและฝึกอบรมใดๆ มีความเชื่อมั่นสูง รักบริษัทมาก กับพนักงาน ที่ได้รับ เข้ามาทำงานใหม่ มักจะชอบการฝึกอบรมสมัยใหม่ เป็นนักล่าเงินเดือนทำงานแลกกับเงิน หาจังหวะบุกและเติบโต ทำงานเลือกสถานที่ มีเงื่อนไขมากในการทำงาน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารถ้าจำเป็นที่จะต้องเลือก ระหว่างพนักงานเก่าที่ซื่อสัตย์ กับพนักงานใหม่ที่เป็นนักล่าเงินตำแหน่งท่านจะเลือกพนักงานผู้ใดเพราะเหตุใด

6. จากแนวคิด marketing mix ท่านคิดว่า Seven Eleven ใช้กลยุทธ์ อะไรจึงทำให้ประสบความสำเร็จ

7. จากแนวคิดของ BCG Matrix ให้ท่านเลือกคำตอบเพียง 1 ข้อ โดยให้ท่านวงกลมรอบคำตอบที่ต้องการ จากตัวเลือกที่กำหนดให้ใน (วงเล็บที่ขีดเส้นใต้) กล่าวคือแต่ละข้อย่อมี 3 คำตอบ คือ 1. ส่วนครองตลาด (สูง หรือ ต่ำ) ถ้าท่านคิดว่าสูง ให้วงกลมรอบ “สูง” 2. อุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว (สูง หรือ ต่ำ) ถ้าท่านคิดว่าสูง ให้วงกลมรอบ “สูง” และ 3. กลยุทธ์ที่ใช้ (เพิ่มการลงทุน หรือ รักษาส่วนครองตลาด หรือ ขยายตลาดใหม่ หรือ ถอนตัว) ถ้าท่านคิดว่าเพิ่มการลงทุน ให้วงกลมรอบ “เพิ่มการลงทุน”

7.1 **เครื่องหมายคำถาม (Question Marks)** แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาด (สูง / ต่ำ) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว (สูง / ต่ำ) ดังนั้น บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ (เพิ่มการลงทุน / รักษาส่วนครองตลาด / ขยายตลาดใหม่ / ถอนตัว)

7.2 **ดวงดาว (Stars)** แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาด (สูง / ต่ำ) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว (สูง / ต่ำ) ดังนั้น บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ (เพิ่มการลงทุน / รักษาส่วนครองตลาด / ขยายตลาดใหม่ / ถอนตัว)

7.3 **โคนม (Cash Cow)** แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาด (สูง / ต่ำ) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว (สูง / ต่ำ) ดังนั้น บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ (เพิ่มการลงทุน / รักษาส่วนครองตลาด / ขยายตลาดใหม่ / ถอนตัว)

7.4 **สุนัข (Dog)** แสดงฐานะของบริษัทที่มีส่วนครองตลาด (สูง / ต่ำ) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัว (สูง / ต่ำ) ดังนั้น บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ (เพิ่มการลงทุน / รักษาส่วนครองตลาด / ขยายตลาดใหม่ / ถอนตัว)

8. ในอุตสาหกรรมชาเขียวของเมืองไทย ยูนิฟเป็นเจ้าแรกที่มาบุกเบิกตลาด เมื่อยูนิฟมี Market Share 50% Growth Rate ไม่สูงมาก ซึ่งอยู่ในตำแหน่งของ Stars แต่ยูนิฟไม่ได้ดำเนินกลยุทธ์ใดๆ แต่ในส่วนของโออิชิเป็นรายต่อไปที่เข้ามา ซึ่งอยู่ในตำแหน่ง Question Marks ใช้กลยุทธ์สร้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าที่เป็นห่วงสุขภาพของตัวเอง ทั้งลูกค้ายูนิฟเก่าและที่ไม่ใช่ จึงทำให้โออิชิมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ให้ท่านอภิปรายการนำ BCG Model มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

9. กรณีศึกษา ทูปรดฮอนด้าดังทั่วโลก บทเรียนที่ทุกแบรนด์ต้องจดจำ!!!



เมื่อหลายปีที่ผ่านมา ท่านคงเคยได้อ่านข่าวในปัญหาเรื่องรถ ฮอนด้า ที่มีข่าวกันในหน้าหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับโดยฝีมือของลูกค้าที่สุดอดกลั้นกับบริการที่ไม่สนใจลูกค้าของ ฮอนด้าสาขาศรีอยุธยา และผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ ถือว่าเป็นบทเรียนที่แพงที่สุด บทเรียนหนึ่งของฮอนด้าไทยเลยก็ว่าได้ ที่สอนให้ฮอนด้าให้รู้จักปลงนุภาพของลูกค้า ทั้งๆ ที่ ฮอนด้า เองก็เป็นบริษัทแรกๆที่ได้นำเอาคุณภาพการบริการลูกค้ามาใช้ในอุตสาหกรรมรถยนต์เมื่อกว่า 20 ปีก่อนจนทำให้รถยนต์ฮอนด้าขายดิบขายดี การกระทำของลูกค้าสาวคน นี้ใจเด็ดมาก กล่าวได้ว่า หากไม่เหลืออดจริงๆ ลูกค้าไม่ทำขนาดนั้นหรอก แต่นี่ต้องเป็นเพราะทางบริษัท ฮอนด้า ไม่ให้ความสำคัญลูกค้ารายนี้จริงๆ และพยายามไม่สนใจ หรืออาจขับไล่ไสส่งปัดความรับผิดชอบลูกค้ารายนี้ไป

เหตุการณ์ครั้งนี้ จึงเป็นบทเรียนที่มีราคาแพงสำหรับ ฮอนด้า และสำหรับบรรดาค่ายรถยนต์ที่พยายามเอาเปรียบลูกค้า และดูถูกลูกค้า ไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเหมือนอย่างที่ทุ่มเงินโฆษณาไว้ เมื่อมาเจอลูกค้าเอาจริงเข้า ชื่อเสียงขององค์กรก็เสียหายป่นปี้ไปหมด ไม่คุ้มกับการยอมรับในความผิดพลาดของขบวนการผลิตและ QC ที่ฮอนด้าแย่งทุก วัน ผิดกับฮอนด้าเมื่อ 20 ปีก่อนอย่างเห็นได้ชัด

จากกรณีที่ น.ส.เดือนเพ็ญ ศิลาเกษ แค้นบริษัทรถฮอนด้า ด้วยการใช้ค้อนปอนด์-พลั่วตีกระจกรถฮอนด้าซีอาร์วี ป้ายแดงแตกกระจาย หลังซื้อแล้วเกิดปัญหา สตาร์ทไม่ติด-แบตเตอรี่เสื่อม ได้ติดต่อตัวแทนขายที่ ฮอนด้าศรีอยุธยา กลับถูก นาย โยอิชิ อาโอกิ ประธานบริษัทฯ โป้บายโดยให้ช่วยเหลือตัวเอง พร้อมปฏิเสธความรับผิดชอบ ย้ำลูกค้าต้องไม่มีอิทธิพลเหนือบริษัท ซึ่งเป็นความผิดพลาดอย่างมหันต์ในคำพูดที่ว่านี้ เพราะในการทำ การตลาดในปัจจุบัน หลายๆองค์กรต่างต้องการที่จะเอาใจลูกค้า ต่างก็ต้องการที่จะ พัฒนาการบริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ และเป็น word of mouth ให้กับองค์กร ทั้งนั้น ฉะนั้น จึงไม่ทราบ ว่า ข้อความคำพูดที่ นายโยอิชิ อาโอกิ พูดกับลูกค้านั้น จึงไม่ทราบว่าพูดออกไปได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ แม่ค้าสาวคนนี้จึงตัดสินใจยอมเสียเงินค่าซ่อมเอง แต่ก่อนทำเช่นนั้น ขอความสนใจด้วยการประจานให้ผู้คนเห็นก่อนด้วยการทูปรดต่อหน้าสื่อมวลชน ทั้งหนังสือพิมพ์และทีวี ที่สำคัญ คือ CNN ก็ได้นำข่าวนี้ออกอากาศไปทั่วโลกอีกด้วย แม่ค้าสาวใจเด็ดคนนี้ เปิดเผยว่า เดิมทีไม่ต้องการเปลี่ยนรถ แต่เมื่อได้พูดคุยกับทางศูนย์แล้วได้รับ คำตอบว่า รถ 100 คันจะมีปัญหาเพียง 1 คัน และยังบอกว่า ลูกค้าคาดหวังเกินไป เมื่อได้คุยกับผู้บริหารของฮอนด้ากลับได้รับคำตอบว่าเสียใจ และไม่ต้องการให้ลูกค้ามีอิทธิพลเหนือ

บริษัท แม่ค้าสาวเล่าอีกว่า ถ้าบริษัทฮอนด้าไม่รับผิดชอบก็เป็นเรื่องของบริษัท แต่สิ่งที่ตนได้ทำลงไปก็ได้คิดดีแล้ว อยากบอกให้ประชาชนได้รับรู้ คิดว่าหลายคนมีปัญหาในลักษณะเดียวกับตน แต่ไม่กล้าที่จะทุปรัดตัวเองเช่นนี้ เรื่องนี้ได้รับความสนใจและเห็นใจจากบรรดาผู้บริโภคไทยเป็นอย่างมาก หากพลังประชาชนผู้บริโภคแรงจริง โดยมีชมรมผู้คุ้มครองผู้บริโภคออกมาช่วยเรียกร้อง อาจมีการประท้วงให้คนไทยงดซื้อฮอนด้า เป็นการสอนบทเรียนให้บริษัทฮอนด้าได้รับรู้ คราวนี้แหละ ประธานฮอนด้าไทย คงต้องม้วนเสื่อกลับบ้านไปฮาระาศีรีแน่

ด้าน มร.โยอิจิ อาโอกิ ประธานบริษัทฮอนด้า ได้กล่าวชี้แจงว่า ทางบริษัทคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นนโยบายหลัก เมื่อได้รับคำร้องเรียนจะต้องดำเนินการดูแลและเอาใจใส่อย่างจริงจัง (แต่ไม่ยอมเปลี่ยนรถให้เด็ดขาด เป็นความเสี่ยงของลูกค้าเอง) สำหรับเรื่องที่เกิดขึ้น รู้สึกเสียใจที่ทำให้ลูกค้าไม่สะดวกเมื่อวานนี้ได้มีการพูดคุยกับลูกค้ารายนี้แล้ว และได้พยายามตอบสนองความต้องการและหาข้อยุติให้ได้ดีที่สุด (หากข้อยุติยุติธรรม มีหรือลูกค้าจะเอารถมาทุบทิ้ง คิดว่าคงไปทำลูกค้ามากกว่าไม่กล้าทำ) แต่เมื่อลูกค้าได้นำรถเข้ามาแก้ไขแล้วก็ยังไม่หาย ก็น่าจะมีเหตุผลที่ดีพอที่ลูกค้าจะขอเปลี่ยนรถใหม่ ไม่ใช่ว่าลูกค้าใช้ไปแล้วเป็นเดือน นี้อยรถออกมาไม่ถึง 3 วันด้วยซ้ำ เป็นการแสดงความไม่รับผิดชอบของฮอนด้าอย่างเห็นได้ชัด นี่ก็เป็นบทเรียนให้กับคนที่คิดจะซื้อฮอนด้า ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า ต่อไปนี้ การซื้อฮอนด้า เป็นความเสี่ยงของลูกค้าเอง หากเลือกคันผิด ก็อาจต้องนำมาทุบทิ้งเหมือนอย่างแม่ค้าสาวคนนี้ โดยไม่ได้รับการเหลียวแลจากบริษัทฮอนด้า แล้วอย่างนี้ จะยังซื้อฮอนด้าต่อไปทำไม รถยี่ห้ออื่นที่ดีเหมือนกัน หรือดีกว่า ก็มีเยอะแยะ เหตุการณ์เช่นนี้ไม่ใช่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน เมื่อ 3 ปีก่อน เมื่อลูกค้ากลุ่มหนึ่งซื้อ ฮอนด้า CRV ก็ถูกเอเยนต์ย้อมแมวขายให้ลูกค้ามาแล้ว และทางฮอนด้าก็ไม่รับผิดชอบแถมไม่ยอมจัดการกับเอเยนต์แห่งนั้น ต้องปล่อยให้บันดาลูกค้ารวมหัวกันกว่า 50 คนขับรถ ฮอนด้า ซีอาร์วีมาประจันกันถึงยอมฟัง นั่นแสดงว่าทางฮอนด้าก็มีนโยบายว่า หากลูกค้าไม่โวย ก็ไม่รับผิดชอบ

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าอะไรคือต้นเหตุของปัญหา ฝ่ายตลาดควรจัดให้หน่วยงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบ และท่านจะเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างไร

10. ให้ท่านสรุปสาระสำคัญที่ Dr. Lusi อาจารย์พิเศษจากอินโดนีเซีย บรรยายเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2558

Extra question 1 เรียนไปทำไม

Extra question 2 ท่านคิดเห็นอย่างไรกับการนำเสนอข่าว ดาราดังที่กำลังป่วยหนัก และลูกสาว (ตัวเล็กๆ) ที่โรงพยาบาล ทุกวินาที เหมือนวาระแห่งชาติ