

PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY
FACULTY OF ENGINEERING

Mid-term Examination: Semester 2

Academic Year: 2015

Date: 01-03-2016

Time: 13:30 - 16:30

Subject: ๒๒๕-๔๕๙

227-463 Business management for Engineering

Room: S 201

คำชี้แจง

- ข้อสอบมี 7 ข้อ (8 หน้า) ให้ทำทุกข้อ ในกระดาษข้อสอบ (ถ้าพื้นที่ไม่พอให้เขียนด้านหลัง)
- คะแนนรวม 110
- อนุญาตให้นำเอกสาร ตำราเข้าห้องสอบได้

ชื่อสัตย์ กตัญญู รุ่งกละ
ข้าพเจ้าจะชื่อสัตย์ในการสอบ

ลงชื่อ.....

ขอให้โชคดี จาก เสกสรร สุธรรมานนท์

ทุจริตในการสอบโทษขั้นต่ำคือปรับตกในรายวิชาที่ทุจริต และพักการเรียน 1 ภาคการศึกษา

ข้อ	คะแนน
1	10
2	10
3	15
4	20
5	20
6	20
7	15
รวม	110

*****ตั้งแต่เกิดมาจนถึงวันนี้ เราเคยทำอะไรที่มีความภาคภูมิใจบ้าง*****

1. พิชิตทำงานมา 3 ปีในโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง และได้เปลี่ยนงานมาทำที่โรงพิมพ์ โดยหวังว่าการเปลี่ยนงานใหม่จะทำให้หายกว่างานในห้องส่งเอกสาร เขาได้ยินมาว่าหัวหน้าผู้จัดการที่โรงพิมพ์ชอบคนที่ซื่อสัตย์และมุ่งมั่นนัก ทั้งนี้พิชิตก็รู้ตัวว่ามีความสามารถที่จะเริ่มทำงานได้ในวันจันทร์ ต่อมาพิชิตเข้าไปทำงาน คุณวัฒนาที่พาพิชิตมาที่หน้าเครื่องพิมพ์บอกกลไกต่าง ๆ และสั่งงานที่เขาต้องทำให้เสร็จ แล้วก็ออกไปพร้อมกับบอกว่าให้เรียกได้เสมอถ้ามีปัญหาอะไร

คำถาม

1. ถ้าคุณเป็นพิชิตคุณรู้สึกอย่างไร
2. คุณวัฒนาไม่ได้ทำตามหลักการในเรื่องใด และขั้นตอนไหนที่ควรทำ
3. ถ้าคุณเป็นคุณวัฒนาคุณจะทำอย่างไร

2. บริษัท สะดวกซื้อ จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตผลไม้กระป๋องส่งออกที่กำลังครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย มียอดขายในปีที่ผ่านมา ๆ มาสูงมาโดยตลอด มีระบบการผลิตที่ดี และมีเครื่องจักรที่ทันสมัยมากสามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของลูกค้า แต่ประเด็นที่เป็นเรื่องน่าหนักใจของผู้บริหารก็คือ ในสองสามปีนี้อัตรากำไรออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะพนักงานใหม่มาทำงานไม่นานประมาณ 2-3 ปี ก็ลาออกแล้ว และในที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารนำประเด็นที่เกิดขึ้นนี้เข้ามาพิจารณา ผลสรุปว่าควรจะจ้างที่ปรึกษาเข้ามาศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลภายในบริษัท รวมถึงการหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาที่ค้นพบ

คุณสมหวัง (ที่ปรึกษา) จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันภายในบริษัท จากข้อมูลที่ได้ศึกษาพบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่ว่าจะเป็นการปรับเงินเดือนและการจ่ายโบนัส ซึ่งจะพิจารณาจากผลการประเมินผลงานของพนักงาน และเพื่อให้มีข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น คุณสมหวังได้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป นั่นก็คือ การสุ่มเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในมุมมองที่ต่างกันของผู้บริหารก็คือ

คุณสุดหล่อ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายบัญชี : “ เวลาผมปรับเงินเดือนลูกน้องนะเธอ ผมยุติธรรมนะ ผมจะดูว่าเรื่องความรับผิดชอบเป็นหลัก (ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผล) โดยจะดูว่าใครขยัน ไม่ขาดงานบ่อย มาทำงานแต่เช้า กลับบ้านดึก ผมก็ให้พวกเขาได้เกรดเอ ”

คุณสุดเท่ ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายธุรการ : “ คุณคิดดูสิ ในแผนกผมนะลูกน้องผมมีฐานเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว หากผมให้เขาได้เกรดไม่ดี ก็แย่สิ ผมให้พวกเขาได้เกรดเอดีกว่า อย่างน้อยๆ ก็ช่วยให้ลูกน้องได้รับเปอร์เซ็นต์การปรับเงินเดือนที่สูงขึ้นมาหน่อย แต่ว่าไปแล้วนะ ลูกน้องผมก็ทำงานดีจริง ๆ นะ มีความรับผิดชอบในการทำงาน ส่งงานก่อนเวลาเสมอเลย ให้บริการแก่แผนกอื่น ๆ ก็เร็วทันใจ ไม่มีเสียงบ่นจากพนักงานผู้ใช้บริการคนอื่น ๆ เลย ”

คุณสุดสวย ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายขาย : “ ลูกน้องเดียนทำงานดีมาก มาก พวกเขา มีความรับผิดชอบในงานมากเลย หาเงินให้บริษัท ออกไปพบลูกค้าเกือบทุกวัน ลูกค้าพอใจการทำงานของลูกน้องเดียนกันทุกคนเห็นไหมคุณ พวกเขา มีความรับผิดชอบในการทำงานดีสุด ๆ เลยนะเนี่ย ก็ถือว่าเดียนโชคดีนะที่ได้พวกเค้ามาร่วมงาน ”

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นั้นเป็นประโยชน์มากที่จะใช้ในการประมวลผล และยิ่งไปกว่านั้นในสัปดาห์ถัดไป เป็นความโชคดีของคุณสมหวังที่บังเอิญได้ยื่นพนักงานพูดคุยกันในโรงอาหาร ดังต่อไปนี้

“ เธอรู้ไหม หัวหน้านัดดูท่าจะโปรดเจ้างามดี เห็นเจ้างามดีทำยอดขายได้เยอะหน่อย ลูกค้าชมมา นายก็เอาอกเอาใจ ดูซิ ที่ผ่านมา ไม่ยุติธรรมเลย เราสู้อุตสาหะตั้งใจทำงาน

คิดหาวิธีการหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย แต่นายกลับไม่มอง กลับปรับเงินเดือนให้เจ้า
งามดีเยอะกว่า โดยบอกว่าเค้าทำงานดี เพราะทำยอดขายได้ดีกว่าเพื่อน ๆ คนอื่น รุ่งี ฉันทัน
ก็เอาแต่ขายดีกว่า ไม่ต้องเสียเวลานั่งคิดหาวิธีการเพิ่มยอดขายหรอก ”

เพื่อนอีกคนพูดขึ้นมาบ้าง “ ของเธอไม่เท่าไรหรอก ฉันทัน ทำงานดีมาแทบตาย มา
พลาดแค่นี้ไปขัดใจนายเท่านั้นแหละ เค้าประเมินฉันไม่ดีเลย รุ่งีนะ วันนั้นปล่อยให้นายเลือก
Supplier เจ้านั้นไปดีกว่า เราก็หวังดีเพราะไปสืบถามเพื่อนมาแล้ว เค้าก็บอกว่า Supplier
เจ้านั้นชอบเอาของมือสองมาขายใหม่คูสิ แค่ไม่เห็นด้วยกับนาย ฉันทันเลยได้เกรดซีเลย แย่
จริงๆ ...ฉันว่าเราไปหางานอื่นทำกันดีไหมเนี่ย อยู่ที่นี้ถ้านายยังคงเป็นแบบนี้ ฉันทันหมดไฟ
ทำงานแน่เลย ”

เพื่อนอีกคนเดินมาสมทบด้วย “ คุณอะไรกันอยู่เธอ อ้อเรื่องหัวหน้างานเธอ ของ
ฉันไม่ค่อยมีปัญหาอะไรเลย หัวหน้าฉันใจดี เขารู้ว่าฉันมีภาระทางบ้าน ต้องส่งเสียลูก ไหนยัง
ต้องเรียนต่อด้วย เค้าเลยปรับเงินเดือนให้ฉันค่อนข้างมาก สำหรับฉันนะ คิดว่าขอให้เรียนจบ
ก่อนดีกว่า อยู่ที่นี้ก็สบายใจดี ทำงานไม่หนัก แถมยังขอหัวหน้างานเลิกก่อนเพื่อไปเรียน
หนังสือได้อีก ”

จากบทสนทนาของพนักงานทั้งหมดที่อยู่ในโรงอาหาร จึงทำให้คุณสมหวังเริ่มจะรู้
แล้วว่า อะไรคือปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท สะดวกซื้อ และในระหว่างที่กำลังคิดหาทางออก
ของปัญหาอยู่นั้น มีหัวหน้างานผลิตเดินเข้ามาเพื่อขอคำปรึกษาแนะนำ เค้าเล่าให้ฟังว่า

“ คุณรู้ไหม ผมเหนื่อยใจเหลือเกิน ตอนนี้ลูกน้องขาดงานบ่อยมาก ผลงานที่ทำอยู่
ในปัจจุบันก็ไม่ดีเหมือนแต่ก่อน ส่งงานช้า ทำผิดบ้างถูกบ้าง บอกให้แก้ไขใหม่ ก็ทำหน้าตา
เปื้อน ๆ เซ็ง ๆ ลูกน้องคนนี้มีพฤติกรรมแบบนี้ตั้งแต่ผมประเมินผลงานให้เค้าได้เกรดซี ซึ่งดู
เหมือนว่าเค้าไม่พอใจ เพราะคิดว่าตนเองน่าจะทำงานได้เกรดเอ เค้าส่งงานเร็วกว่าเวลาที่
กำหนด ทำงานถูกต้องไม่เคยผิดพลาด คุณสมหวังรู้ใหม่ว่า เด็กคนนี้ผลงานดีก็จริง แต่ใน
ส่วนของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ไม่ค่อยมีเอาซะเลย และโดยเฉพาะ
การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เวลาเมื่อไหร่เกิดขึ้น ผมต้องลงไปจัดการทุกครั้งเลย
แต่พอผมพูดแบบนี้ เค้าก็ตอบแย้งมาว่า พี่เอาอะไรมาวัด เค้าคิดว่าตนเองสามารถแก้ไข
ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ ผมก็จนปัญญาที่จะอธิบาย ”

คำถาม

1. คุณคิดว่าอะไรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างานผลิตคนนี้ และคุณจะทำทาง
แก้ไขได้อย่างไรบ้าง

2. คุณจะเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแต่ละข้อที่เกิดขึ้นกับบริษัท สะดวก
ซื้อ อย่างไรบ้าง

3. จากการนำเสนอเรื่องการบริหารบุคคลในวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2559 ได้มีการนำเสนอ VDO ที่กล่าวถึงมุมมองของการบริหารของมีโอเอเชีย ให้ท่านสรุปประเด็นสำคัญของนักบริหารจำนวน 3 คน

4. ให้สรุปข้อคิดที่ได้จากกรณีศึกษา
 - a. หน่วยช่วยชีวิต
 - b. คนก่ออื้อธู
 - c. คนก่อกำแพง
 - d. Chef กระทะทองแดง

5. ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส (SWOT Analysis) จะมีการใช้กรอบแนวคิดของ PEST เข้าช่วย ให้อธิบายว่า PEST คืออะไร และใช้อย่างไร

6. จากการวิเคราะห์ เรื่อง World Trends ให้อธิบายเหตุการณ์ต่อไปนี้
- a. Globalization
 - b. Democracy
 - c. Human Right
 - d. Environment Protection
 - e. International concern about
 - i. Terrorism
 - ii. Drugs
 - iii. Epidemic

7. ปัญหาในโรงงาน: เมื่อซูปเปอร์ไวเซอร์เจอปัญหา

บริษัท ส่งเสริมวิศวกรรม จำกัด เป็นบริษัทที่ทำการซ่อมรถยนต์ ส่วนใหญ่งานของบริษัทจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือซ่อมและงานผลิต บริษัทได้แบ่งงานออกเป็น 5 แผนกด้วยกัน คือ แผนกขึ้นรูป แผนกไฟฟ้า แผนกเครื่องยนต์ แผนกซ่อม และ แผนกธุรการ แผนกซ่อม มีคนงาน 7 คน และมี Supervisor 1 คน งานแผนกนี้เป็นงานบริการซ่อมให้แผนกอื่น ๆ ของบริษัท พร้อมกันนั้นจะบริการรับงานนอกมาทำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานกลึง เจียรในเพลลาข้อเหวี่ยง การเชื่อม การคว้านเสื่อสูบ ฯลฯ คนงานเหล่านั้นจะถนัดเฉพาะด้าน เช่น ช่างกลึง ช่างเจียร ช่างคว้านเสื่อสูบ ช่างเชื่อม แต่สามารถทำงานที่ตนไม่ถนัดได้บ้าง ซูปเปอร์ไวเซอร์ จะเป็นคนรับงานและจ่ายงานให้คนทำงาน โดยเขียนเป็นใบสั่ง (พร้อมร่างแบบ Drawing อย่างคร่าว ๆ) บางครั้งก็มีการสั่งด้วยวาจา เมื่อคนงานได้รับคำสั่งก็จะปฏิบัติตาม ครั้นมีปัญหาทางด้านเทคนิคการทำ ก็จะถามซูปเปอร์ไวเซอร์ สำหรับงานบางอย่าง ซูปเปอร์ไวเซอร์จะต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นราย ๆ ไป และพบว่าในบางครั้งการถามก็เป็นการ “ลองภูมิ” ทำให้เกิดปัญหาแก่ซูปเปอร์ไวเซอร์เป็นอันมาก งานที่ถูกถามบ่อย ๆ ได้แก่ รายละเอียดในใบสั่งงาน เทคนิคการทำ โดยเฉพาะปัญหาเทคนิคจะถูกลองภูมิเป็นประจำ บางปัญหาที่แก้ไม่ตก ทำให้เกิดการดูลงภูมิทั้งต่อหน้าและลับหลัง

คำถาม ท่านจะแก้ปัญหาถูก “ลองภูมิ” นี้อย่างไร