



บทที่ 4

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

จากการวิเคราะห์การบริหารกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในบทที่ 3 แล้วนั้น ทำให้เราได้ทราบถึงกลยุทธ์อุตสาหกรรมที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและธุรกิจของอุตสาหกรรมในช่วงธุรกิจขาขึ้นและธุรกิจขาลง ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทุก ๆ ส่วนงานในอุตสาหกรรมล้วนแต่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากันทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามในการเลือกกลยุทธ์เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการลำดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ก่อนและหลัง ซึ่งจากการวิเคราะห์ในบทที่แล้วสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในด้านการวิจัยและพัฒนา การตลาด และการผลิต มีความเหมาะสมที่จะนำมาวางแผนกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

4.1 การวางแผนงานในระยะยาว

การวางแผนระยะยาวในการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยได้จัดทำเป็นแผนการพัฒนาในระยะเวลาต่าง ๆ ตามลำดับ โดยมีจุดมุ่งหมายเป็นวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม และมีกลยุทธ์เป็นวิธีการในแผนงานระยะยาว

แผนกลยุทธ์นี้จะบอกถึงว่าแต่ละวิธีการจะมีขั้นตอนการเดินทางหรือการปฏิบัติอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งสามารถทำให้ผู้นำไปปฏิบัติสามารถเข้ามาได้ละเอียดมากขึ้นว่ากลยุทธ์หลักที่ได้นำเสนอนั้นมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับแผนกลยุทธ์นี้ไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน แต่โดยเฉลี่ยแล้วแผนกลยุทธ์ทั้งหมดที่นำเสนอควรจะประยุกต์ให้สำเร็จภายใน 5 ปี เพื่อความสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร

4.2 แผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในช่วงธุรกิจขาขึ้น

สำหรับแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาขึ้นที่จะนำเสนอมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สำคัญและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การพัฒนาและปรับปรุงการผลิต

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและปรับปรุงการผลิต มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ไปนี้

ก. กลยุทธ์ควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง

- พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพโดยพนักงานปฏิบัติการ
- ฝึกอบรมระบบการจัดการคุณภาพ

ข. กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ เมื่อได้รับข้อตำหนิของลูกค้า

- สร้างวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าอย่างรวดเร็ว
- ตรวจสอบติดตามปัญหาข้อตำหนิจากลูกค้าพร้อมทั้งนำเสนอผลลัพธ์กับเป้าหมาย
- การนำข้อตำหนิของลูกค้ามาปรับปรุงคุณภาพ

ค. สร้างระบบการจัดการคุณภาพ

4.2.2 กลยุทธ์การปรับปรุงความสามารถในการส่งมอบ

สำหรับกลยุทธ์การปรับปรุงความสามารถในการส่งมอบ มีรายละเอียดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์เพิ่มระบบการควบคุมการผลิต

- ปรับปรุงตารางการผลิตที่แม่นยำ
- รักษาการควบคุมการผลิต

ข. กลยุทธ์ปรับปรุงระบบข้อมูลการสั่งซื้อที่แม่นยำ

- สร้างจุดเด่นการพยากรณ์การสั่งซื้อ
- ระยะเวลาการวางแผนสั้นลง

ค. กลยุทธ์การลดระยะเวลาการตรวจสอบ

- ดำเนินการตรวจสอบในขบวนการผลิตเพิ่มขึ้น
- ลดหรือทำให้การตรวจสอบง่ายขึ้น

ง. กลยุทธ์เร่งการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาว

- ให้ข้อเสนอแนะทางด้านเทคนิคและการบริหารสนับสนุนผู้จัดหา
- เปลี่ยนผู้จัดหาหรือเพิ่มรายใหม่

- หาแหล่งจัดหาในประเทศ

4.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน มีรายละเอียดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์การเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์มาตรฐาน โดยค่อย ๆ โยกย้ายหรือขยายให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ข. กลยุทธ์การนำเข้าเทคโนโลยีพื้นฐาน โดยค่อย ๆ เสริมเพิ่มเติมกิจกรรมทางด้านการวิจัยและพัฒนา

- ปรับปรุงเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์
- ปรับปรุงเทคโนโลยีขั้นตอนการผลิต

ค. กลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์และวิศวกรรมการผลิต

- ผลิตตามความต้องการเฉพาะ
- เปลี่ยนแปลงรูปแบบย่อย

4.2.4 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

สำหรับกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต มีรายละเอียดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการผลิตและเครื่องจักร

- จัดตั้งทีมปรับปรุงประสิทธิภาพ ร่วมกับผู้บำรุงรักษา
- การใช้ค่าวัดประสิทธิภาพในสายการผลิต
- พนักงานฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และมีส่วนร่วมในการปรับปรุง
- การจัดการเพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากเครื่องจักรและยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักร

ข. กลยุทธ์คุณภาพในการบำรุงรักษา

- ฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างสภาพเครื่องจักรกับคุณภาพผลิตภัณฑ์
- ทำการบำรุงรักษาโดยการควบคุมสภาพเครื่องจักรและอุปกรณ์

- สร้างระบบในการวัด วิเคราะห์และควบคุม สภาพที่เหมาะสมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ

ค. กลยุทธ์การบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วยตนเอง

- ทำการอบรมพนักงานเกี่ยวกับหน้าที่การทำงานของส่วนต่าง ๆ ของเครื่อง
- ทำการบำรุงรักษาเครื่องจักรโดยชักจูงให้พนักงานควบคุมเครื่องมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ
- พนักงานสามารถประยุกต์ความรู้ในการตรวจสอบเครื่องจักรประจำวัน

ง. กลยุทธ์พัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิต

- การจัดทำระบบคุณภาพในการผลิต และการควบคุมคุณภาพในการผลิต
- ป้องกันการเกิดข้อบกพร่องโดยพัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิต
- มีการใช้แผนภูมิควบคุมในกระบวนการผลิต

4.3 แผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในช่วงธุรกิจขาหล

สำหรับแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาหล ที่จะนำเสนอมีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สำคัญและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต

สำหรับกลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์การลดต้นทุนคงที่

- จำกัดกำลังการผลิต
- ลดจุดคุ้มทุนลง

ข. กลยุทธ์การลดพัสดุดคงคลัง

- วางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สัมพันธ์กับการผลิตและการจำหน่าย
- กำหนดให้มีสต็อกสำรอง (Safety Stock) ให้น้อยที่สุด

ค. กลยุทธ์ว่าจ้างบริษัทอื่นผลิต

- ให้บริษัทอื่นผลิตชิ้นส่วน และอุปกรณ์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ

ง. กลยุทธ์วิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบันของการจัดการต้นทุน

- จัดทำโครงสร้างของต้นทุนผลิต
- วิเคราะห์โครงสร้างของต้นทุนผลิต โดยใช้ Cause and Effect Chart
- จัดทำเอกสารบันทึก และไปตรวจสอบ

4.3.2 กลยุทธ์การควบคุมคุณภาพ

สำหรับกลยุทธ์การควบคุมคุณภาพ มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์วิธีตรวจสอบตามลำดับ (Sequential Inspection)

- พนักงานหน่วยถัดไปตรวจของที่ส่งมาโดยใช้สายตา
- ให้พนักงานที่ส่งของมารู้ตัวโดยให้ข้อมูล
- พนักงานผู้ผลิตแก้ไขทันที
- ป้องกันไม่ให้ผลิตของเสียอีก

ข. กลยุทธ์วิธีตรวจสอบด้วยตนเอง (Self Inspection)

- ตรวจโดยใช้ข้อมูล Check Sheet หรือ Drawing
- ไม่ประนีประนอม หรือ เผลอเผลอ เพื่อแก้ไขต้นเหตุ

ค. กลยุทธ์วิธีตรวจสอบควบคุมต้นเหตุ (Source Control)

- วิเคราะห์ค้นหาของเสีย
- ดำเนินการควบคุมแก้ไขต้นเหตุ
- เปลี่ยนกระบวนการเทคโนโลยี เพื่อหาวิธีป้องกัน

ง. กลยุทธ์วิธีตรวจสอบป้องกันความผิดพลาดจากการเผลอเผลอ (Fool Proof)

- จะควบคุมให้หยุดทันที ไม่ผลิตของเสียต่อ
- จะเตือนให้ระวังด้วยเสียงสัญญาณหรือไฟกระพริบ ไม่ผลิตของเสียต่อ

4.3.3 กลยุทธ์ลดการสูญเสียในงาน

สำหรับกลยุทธ์ลดการสูญเสียทางการผลิต มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์ลดงานระหว่างผลิต

- รักษาขั้นตอนการผลิตให้สมดุลย์

- ป้องกันไม่ให้เกิดการแทรกงานผลิต การเลื่อนกำหนดการส่งสินค้า
- ไม่ควรเพื่อเวลาในการผลิตมากเกินไป
- สั่งซื้อวัตถุดิบให้ทันกับแผนการผลิต

ข. กลยุทธ์ลดการรอกงาน

- จัดความสมดุลย์ในสายการผลิต
- ตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักรอยู่ตลอดเวลา
- ป้องกันไม่ให้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบที่เป็นของเสียเข้าสายการผลิต

ค. กลยุทธ์การขนย้าย

- จัดวางผังโรงงานให้เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการผลิต

ง. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบ (Supplier)

- จัดให้มีการประชุมร่วมอย่างสม่ำเสมอ
- ถ่ายทอดความรู้กับผู้ส่งมอบ
- ชี้แจงปัญหาอย่างเปิดเผย และร่วมกันแก้ปัญหา
- สนับสนุนให้ผู้ส่งมอบ มีกระบวนการที่เชื่อถือได้

4.3.4 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

สำหรับกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต มีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ก. กลยุทธ์การทำงานอย่างถูกวิธี

- เข้าใจคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ
- ตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อให้ทำครั้งแรกใช้ได้เลย
- ทำซ้ำทุกครั้งเหมือนครั้งแรก

ข. กลยุทธ์เข้าใจคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ

ค. กลยุทธ์ประกันคุณภาพการออกแบบ ง่ายต่อการผลิต

- ออกแบบตามความต้องการของลูกค้า
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ง่ายต่อการผลิต
- ออกแบบให้เหมาะกับเครื่องจักรอุปกรณ์
- ทำมาตรฐานการผลิต

ง. กลยุทธ์บำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์

- มีระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
 - การบำรุงรักษาด้วยตนเอง
 - ใช้เครื่องจักรถูกต้อง มีข้อแนะนำการใช้
 - ปรับปรุงแก้ไขสภาพเสื่อมของเครื่องจักร
 - พัฒนาระบบการบำรุงรักษา
- จ. กลยุทธ์ฝึกฝนความชำนาญของพนักงาน
- อบรมระบบการทำงาน 5 ส QC QCC
 - อบรมและฝึกฝนการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์

ตารางที่ 4.1 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาขึ้น

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|---|---|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การพัฒนาและปรับปรุงการผลิต - การควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง - การควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง - การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ เมื่อได้ รับข้อตำหนิของลูกค้า - สร้างระบบการจัดการคุณภาพ | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| - จัดทำรายชื่อของพนักงานที่ทำงาน ในหน้าที่การตรวจสอบคุณภาพ - รับรู้ปัญหาคุณภาพทั้งหมดที่เกิดขึ้น - รวบรวมข้อเสนอรายงานข้อตำหนิ จากลูกค้า | - ประเมินความรู้พนักงาน โดยวิเคราะห์ ทักษะที่จำเป็น - ดำเนินการจัดทำแผนการแก้ไขปัญห เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า - มีการประชุมคุณภาพกับผู้บริหาร | - ฝึกอบรมให้พนักงานในระบบเอกสาร คุณภาพ และการประกันคุณภาพ - นำเสนอความก้าวหน้าในการดำเนิน แผนการแก้ไขปัญห - จัดทำโปรแกรมการตรวจสอบระบบคุณภาพ ภายในองค์กร | - ฝึกอบรมในนโยบายคุณภาพและ การจัดการโครงการ - มีการรวมแผนคุณภาพเข้าไปใน การบริหารโครงการ - ทบทวนความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล |

ตารางที่ 4.1 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาขึ้น

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|--|---|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การปรับปรุงการส่งมอบ | ภารกิจ : การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การปรับปรุงความสามารถในการส่งมอบ - เพิ่มระบบการควบคุมการผลิต - ปรับปรุงระบบข้อมูลการสั่งซื้อ - การลดระยะเวลาการตรวจสอบ - เร่งการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาว | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - มีรายการรุ่นที่จะทำการผลิต - มีรายการชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่จะทำการสั่งซื้อ - มีการทำแบบสอบถามด้านคุณภาพกับลูกค้า - ฝ่ายจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ รวมทั้งข้อกำหนดต่าง ๆ | <ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบงานระหว่างผลิต - มีแผนงานชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่จะสั่งซื้อ - ทำการเก็บข้อมูลประวัติของลูกค้าในด้านคุณภาพ - หาแหล่งจัดหาวัตถุดิบ และชิ้นส่วนในประเทศเพิ่มเติม | <ul style="list-style-type: none"> - ทำการทบทวนคุณภาพงานระหว่างการผลิตกับพนักงานการผลิต - ทำการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมุ่งเน้นหลักทางด้านคุณภาพ ต้นทุนและการส่งมอบ - มีการจัดลำดับความสำคัญในด้านคุณภาพ - มีการประเมินผลจากตัวอย่างชิ้นส่วน และ | <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำเป็นมาตรฐาน - ทำการทบทวนคุณภาพกับผู้สูงอายุ - จัดทำเป็นมาตรฐาน - คัดเลือกผู้ส่งมอบเข้าร่วมกับทีมโครงการวิจัยและพัฒนา |

ตารางที่ 4.1 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาขึ้น

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|---|--|---|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | การพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงาน | ภารกิจ : | การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การพัฒนาทักษะความรู้ - การเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์มาตรฐาน - การนำเข้าเทคโนโลยีพื้นฐาน - การออกแบบผลิตภัณฑ์และวิศวกรรมการผลิต | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมรายการชิ้นส่วนและผลิตภัณฑ์ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ - ศึกษาขบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์ - นำผลิตภัณฑ์รุ่นที่กำลังได้รับความนิยมมาทำการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> - จำทำเป็นเอกสารทางเทคนิค เช่น คู่มือการผลิต คู่มือการซ่อม - เลือกขบวนการผลิตที่ซับซ้อนและมีต้นทุนในการผลิตสูง - เลือกสรรชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่ควรเปลี่ยนแปลง | <ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบและทดลองทำตัวอย่างผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ - ศึกษาหาขบวนการผลิตและวัสดุใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพเทียบเท่าหรือมากกว่าของเดิม แต่ต้นทุนต่ำ และผลิตง่ายกว่า - ทดลองทำชิ้นส่วน เพื่อทดลองประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ | <ul style="list-style-type: none"> - ทดลองการทำงาน พร้อมทั้งสรุปความเป็นไปได้ของโครงการนั้น ๆ - ทดลองทำตัวอย่าง และใช้งาน สรุปความเป็นไปได้ในการนำไปผลิตจริง - เสนอผลิตภัณฑ์ต้นแบบให้ฝ่ายการตลาด เพื่อประกอบการตัดสินใจ |

ตารางที่ 4.1 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาขึ้น

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|---|---|---|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต | ภารกิจ : การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การพัฒนากระบวนการผลิต - การปรับปรุงกระบวนการผลิตและเครื่องจักร - คุณภาพในการบำรุงรักษา - การบำรุงรักษาเครื่องจักรด้วยตนเอง - พัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิต | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - เก็บข้อมูลด้านคุณภาพเวลาและประสิทธิภาพของเครื่องจักร - ทำการวิเคราะห์สภาพการทำงานของเครื่องจักรกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ - มีการทำการบำรุงรักษาที่ผลโดยพนักงานแผนกซ่อมบำรุง - จัดทำรายการของข้อผิดพลาดของผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมเทคนิคในการแก้ไข - ทำการตรวจสอบสภาพเครื่องจักรกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ - พนักงานทำงานร่วมกับแผนกบำรุงรักษา - มีระบบการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ | <ul style="list-style-type: none"> - ทำการวิเคราะห์ความสูญเสียที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ - บันทึกสาเหตุการเกิดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ - ทำการปรับปรุงเครื่องจักรให้ง่ายในการตรวจสอบ - ทำการตรวจ ติดตาม การตรวจสอบของแต่ละขบวนการ | <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำบอร์ดแสดงลำดับความก้าวหน้าในการปรับปรุง - จัดทำคู่มือในการตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ต่าง ๆ - พนักงานร่วมกันทำ QUALITY MAINTENANCE เข้ากับงานประจำ - พัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิต |

ตารางที่ 4.2 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจกลาง

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|--|--|---|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต - การลดต้นทุนคงที่ - การลดพัสดุคงคลัง - การว่าจ้างบริษัทอื่นผลิต - การวิเคราะห์สถานะภาพปัจจุบันของการจัดการต้นทุน | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนคงที่ - จัดทำแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนให้สัมพันธ์กับการผลิตและจำหน่าย - ทำการวิเคราะห์ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่จะทำการผลิตในประเทศ - จัดทำโครงสร้างของต้นทุนการผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - จัดองค์กรและระบบงานสำหรับการจัดการต้นทุน - จัดทำข้อมูลของการสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วน เกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณ - ราค้า - ทดลองให้บริษัทผลิตชิ้นส่วนในประเทศทำตัวอย่างชิ้นส่วน - วิเคราะห์โครงสร้างของต้นทุนผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับการลดต้นทุนคงที่ - วางแผนให้มี SAFETY STOCK น้อยที่สุด โดยใช้ระบบเข้าก่อนออกก่อน FIFO - มีการตกลงร่วมกันและกำหนดลักษณะของปัญหา - จัดทำเอกสารบันทึก และไปตรวจสอบ | <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์และประเมินผล - ร่วมมือกับผู้ส่งมอบชิ้นส่วน เพื่อลด SAFETY STOCK โดยการนำระบบ JIT มาประยุกต์ใช้ - มีการติดตามความก้าวหน้าในการทำชิ้นส่วน อุปกรณ์ - มีการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า |

ตารางที่ 4.2 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจกลาง

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|---|--|---|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต - การลดต้นทุนคงที่ - การลดพัสดุคงคลัง - การว่าจ้างบริษัทอื่นผลิต - การวิเคราะห์สถานะภาพปัจจุบันของการจัดการต้นทุน | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนคงที่ - จัดทำแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนให้สัมพันธ์กับการผลิตและจำหน่าย - ทำการวิเคราะห์ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ที่จะทำการผลิตในประเทศ - จัดทำโครงสร้างของต้นทุนการผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - จัดองค์กรและระบบงานสำหรับการจัดการต้นทุน - จัดทำข้อมูลของการสั่งซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วน เกี่ยวกับ <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณ - ร้านค้า - ทดลองให้บริษัทผลิตชิ้นส่วนในประเทศ ทำตัวอย่างชิ้นส่วน - วิเคราะห์โครงสร้างของต้นทุนผลิต | <ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับการลดต้นทุนคงที่ - วางแผนให้มี SAFETY STOCK น้อยที่สุด โดยใช้ระบบเข้าก่อนออกก่อน FIFO - มีการตกลงร่วมกันและกำหนดลักษณะของปัญหา - จัดทำเอกสารบันทึก และไปตรวจสอบ | <ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์และประเมินผล - ร่วมมือกับผู้ส่งมอบชิ้นส่วน เพื่อลด SAFETY STOCK โดยการนำระบบ JIT มาประยุกต์ใช้ - มีการติดตามความก้าวหน้าในการทำชิ้นส่วน อุปกรณ์ - มีการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า |

ตารางที่ 4.2 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาลง

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|---|---|---|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การควบคุมคุณภาพ | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การควบคุมคุณภาพ - วิธีตรวจสอบตามลำดับ (Sequential Inspection) - วิธีตรวจสอบด้วยตนเองปรับปรุงระบบข้อมูลการสั่งซื้อ (Self Inspection) - วิธีตรวจสอบควบคุมต้นเหตุการลดระยะเวลาการตรวจสอบ (Source control) - วิธีตรวจสอบป้องกันความผิดพลาดจากการเปลอเรือ (Fool proof) | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดโครงสร้างองค์กรด้านคุณภาพโดยอธิบายความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ - มีการกระจายข้อมูล ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหา - มีการติดตามความก้าวหน้าในการแก้ปัญหา - อบรมพนักงานเกี่ยวกับสัญญาณเตือนต่าง ๆ | <ul style="list-style-type: none"> - มีการทำบันทึกรายการวิธีการทำงานต่าง ๆ - มีการทำการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ - สามารถระบุของเสียและสืบย้อนกลับได้ - มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานเพื่อป้องกันปัญหาคุณภาพ | <ul style="list-style-type: none"> - มีแผนกำหนดการตรวจติดตามระบบคุณภาพ - ทำความเข้าใจกับหลักการใช้ในตรวจสอบ - จัดทำบอร์ดแสดงลำดับความก้าวหน้าในการปรับปรุง | <ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบติดตามคุณภาพของผลิตภัณฑ์สม่ำเสมอ - การใช้ใบตรวจสอบเพื่อแก้ปัญหาในการผลิต - มีแผนการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา - จัดทำเป็นเอกสารอ้างอิง |

ตารางที่ 4.2 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาลง

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|--|--|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การลดความสูญเสีย | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การลดความสูญเสียในงาน - ลดงานระหว่างผลิต - ลดการรอกงาน - การขนย้าย - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบ (Supplier) | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการสั่งซื้อชิ้นส่วนและวัตถุดิบให้สัมพันธ์กับความต้องการ - ตรวจสอบชิ้นส่วนประกอบแล้ววัตถุดิบก่อนเข้าสายการผลิต - ใช้อุปกรณ์เครื่องมือขนย้ายให้เหมาะสมกับงาน - รับรู้ปัญหาคุณภาพที่เกิดขึ้น | <ul style="list-style-type: none"> - รักษาขั้นตอนการผลิตให้สมดุลย์ - ตรวจสอบสภาพการทำงานของเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ - ตรวจสอบและซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องมือขนย้าย - มีการตกลงร่วมกันและกำหนดลักษณะปัญหา | <ul style="list-style-type: none"> - ป้องกันไม่ให้เกิดการแทรกงานผลิต - จัดความสมดุลย์ในสายการผลิต - ศึกษาความสัมพันธ์ในขั้นตอนของกระบวนการผลิต - มีการตรวจสอบกระบวนการผลิตเพื่อหาข้อบกพร่องร่วมกัน | <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติการทราบถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น - จัดทำเป็นเอกสารอ้างอิง - จัดวางผังโรงงานให้เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการผลิต - มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกันกับทีมโครงการวิจัยและพัฒนาของบริษัท |

ตารางที่ 4.2 แผนกลยุทธ์ช่วงธุรกิจขาลง

| ตารางแผนกลยุทธ์ | | | |
|--|---|---|--|
| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : | | การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต | ภารกิจ: การเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน |
| กลยุทธ์ | การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต - การทำงานอย่างถูกวิธี - ประกันคุณภาพการออกแบบ - การบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ - การฝึกฝนความชำนาญของพนักงาน | | |
| ตารางแผนการดำเนินงานระยะยาว | | | |
| ขั้นที่ 1 | ขั้นที่ 2 | ขั้นที่ 3 | ขั้นที่ 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> - มีการอบรมปฏิบัติงานจริงอย่างไม่เป็นทางการ - มีการประชุมเพื่อทราบความต้องการของลูกค้า - ทำการบันทึกสภาพการทำงานของเครื่องจักร - เริ่มมีการฝึกอบรม ในการบำรุงรักษาตนเอง | <ul style="list-style-type: none"> - ทำการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานในด้านกระบวนการผลิต - ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต - ทำการบันทึกข้อมูลการบำรุงรักษาเครื่องจักร การปรับปรุงเครื่องจักร - มีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานประจำเครื่องกับแผนกซ่อมบำรุง | <ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมให้พนักงานได้วิเคราะห์และแก้ไขสิ่งผิดปกติ - ทำการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน - กำหนดค่าติดตั้งและสภาพเครื่องจักรที่เหมาะสม - พนักงานประจำเครื่องเริ่มเข้าร่วมในงานบำรุงรักษา | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง - จัดทำมาตรฐานการผลิต - จัดมาตรฐาน เครื่องจักร เครื่องมือที่มีสภาพการทำงานที่เหมาะสม - พนักงานประจำเครื่องเป็นส่วนหนึ่งของทีม เมื่อมีกิจกรรมปรับปรุงเครื่อง |

4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถามที่ 3 ไปยังบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศต่างๆ ถึงปัญหาที่ควรจะนำมาปรับดำเนินการก่อนในแต่ละช่วงธุรกิจ ซึ่งจะได้ปัญหาในช่วงธุรกิจขาขึ้น คือ ปริมาณการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการตลาด และในช่วงธุรกิจขาลงคือต้นทุนการผลิตสูง

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงาน ในส่วนของงานวิจัยนี้ จะกำหนดจากปัญหาในแต่ละช่วงธุรกิจ โดยสอดคล้อง หรือ สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว รายละเอียดตามตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 ดัชนีวัดและวัตถุประสงค์ที่กำหนดสำหรับปัจจัยในช่วงธุรกิจขาขึ้น

| ปัจจัย | ดัชนีวัด | วัตถุประสงค์ที่กำหนด |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| การเพิ่มประสิทธิภาพของสายการผลิต | ประสิทธิภาพเครื่องจักร | เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร |
| | จำนวนครั้งที่เครื่องจักรขัดข้อง | ลดจำนวนครั้งที่เครื่องจักรขัดข้อง |

ตารางที่ 4.4 ดัชนีวัดและวัตถุประสงค์ที่กำหนดสำหรับปัจจัยในช่วงธุรกิจขาลง

| ปัจจัย | ดัชนีวัด | วัตถุประสงค์ที่กำหนด |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| ลดค่าใช้จ่าย | เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง | ลดต้นทุนการผลิต |
| | จำนวนของเสีย | ลดสัดส่วนของเสีย |

จากตารางที่ 4.3 และ 4.4 ซึ่งแสดงดัชนีวัดค่า และวัตถุประสงค์ที่กำหนดสำหรับปัจจัยในช่วงธุรกิจขาขึ้น และช่วงธุรกิจขาลงนั้น เราจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละช่วงธุรกิจได้

จากการสอบถามผู้ประกอบการอุตสาหกรรมถึงกลยุทธ์ระยะสั้นที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรม เครื่องปรับอากาศจะสามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 กลยุทธ์ระยะสั้นที่เลือกใช้ในแต่ละช่วงธุรกิจ

| ช่วงธุรกิจ | กลยุทธ์ระยะสั้น |
|------------|-----------------------|
| ขาขึ้น | การบำรุงรักษาที่ฉะฉาน |
| ขาลง | การลดต้นทุน |

ที่มา : สัมภาษณ์ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

4.5 แผนการดำเนินกลยุทธ์ระยะสั้น

จากกลยุทธ์ระยะสั้น ในแต่ละช่วงธุรกิจ ตามตารางที่ 4.5 สามารถนำมาเขียนเป็นแผนการดำเนินกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 4.6 และตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพสายการผลิตในช่วงธุรกิจขาขึ้น

| แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต | | | | | | |
|--|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| ระยะเวลาดำเนินการ 6 เดือน | | | | | | |
| วัตถุประสงค์ | 1. ปรับปรุงกระบวนการผลิตและเครื่องจักร 2. พัฒนาความสามารถของกระบวนการผลิต | | | | | |
| รายละเอียด | เดือนที่ 1 | เดือนที่ 2 | เดือนที่ 3 | เดือนที่ 4 | เดือนที่ 5 | เดือนที่ 6 |
| 1. คัดเลือกทีมงาน | ■ | | | | | |
| 2. ฝึกอบรมเทคนิคในการเพิ่มผลผลิต | ■ | | | | | |
| 3. เก็บข้อมูลด้านคุณภาพของเครื่องจักร และออกแบบในรายการตรวจสอบ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 4. ดำเนินการตามกลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบที่ฉะฉาน | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 5. จัดทำบอร์ดแสดงความก้าวหน้า | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 6. ทำการตรวจติดตาม | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

4.6 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาของภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามที่ 3 ไปยังผู้บริหารของบริษัทประกอบการเครื่องปรับอากาศ ถึงบทบาทของภาครัฐควรจะดำเนินการเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ให้มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูง โดยเราแบ่งการวิเคราะห์ ออกเป็น 2 ช่วง ธุรกิจ ได้ดังนี้

1. ช่วงธุรกิจขาขึ้น บทบาทของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สามารถวิเคราะห์ได้ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 บทบาทของภาครัฐในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาขึ้น

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|---|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 1. การลงทุน | | | | | | |
| 1.1 ควรเน้นการส่งเสริมการลงทุน ในส่วนของการทดแทนการนำเข้า ควรให้สิทธิพิเศษในกรณีที่มีการวิจัยและพัฒนา และการมี brandname ของตนเอง | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | * | * | |
| 1.2 ควรจัดให้มีสถาบันเพื่อทำการตรวจสอบและรับรองมาตรฐานของเครื่องปรับอากาศ ที่มีความพร้อมด้านห้องปฏิบัติการทดสอบ ที่เป็นมาตรฐาน | - สำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม - กระทรวงวิทยาศาสตร์ | * | * | * | * | * |
| 1.3 สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนในประเทศให้มีขีดความสามารถในการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐาน | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | * | | |
| 1.4 เพิ่มการลงทุนด้านสาธารณูปโภคและปัจจัยพื้นฐาน เช่นระบบกระแสไฟฟ้า และการขนส่ง | - กระทรวงคมนาคม - สำนักนายกรัฐมนตรี | * | * | * | | |
| 1.5 พัฒนาระบบการให้บริการรับรองคุณภาพและมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | - สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 1.6 ควรจัดตั้งเขตการค้าเสรี เพื่อชักจูงให้ผู้ผลิตที่มีเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือ ผู้ผลิตที่มีศักยภาพสูงเข้าไปดำเนินการ | - กระทรวงอุตสาหกรรม - กรมศุลกากร | * | * | | | |

ตารางที่ 4.8 บทบาทของภาครัฐในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาขึ้น (ต่อ)

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|--|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 2. การผลิต | | | | | | |
| 2.1 สนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ | - กระทรวงอุตสาหกรรม - กระทรวงพาณิชย์ | * | * | | | |
| 2.2 สนับสนุนด้านการพัฒนาเทคนิคในการผลิตสามารถทำเทียมกับอารยะประเทศได้ พร้อมทั้งสามารถจัดให้เข้ากับระบบมาตรฐาน ISO 9000 | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 2.3 รัฐควรมีข้อมูลการตลาดเพื่อให้ผู้ผลิตในภาคอุตสาหกรรม ทราบว่าควรเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์รูปแบบใดมีตลาดรองรับในต่างประเทศ | - กระทรวงอุตสาหกรรม - กระทรวงพาณิชย์การส่งเสริม | * | * | | | |
| 2.4 ควรยกเว้นภาษีนำเข้าเกี่ยวกับวัตถุดิบที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในการผลิตสินค้า | - กระทรวงการคลัง - กระทรวงอุตสาหกรรม | * | * | * | | |
| 2.5 รัฐควรเข้ามามีบทบาทในการควบคุมการผลิตสินค้าที่จะส่งออกให้ได้มาตรฐานคุณภาพที่กำหนดโดยเข้มงวด | - สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | * | | |
| 3. ระบบภาษี | | | | | | |
| 3.1 ลดความล่าช้าและสลับซับซ้อนในการนำเข้าวัตถุดิบ | - กระทรวงการคลัง | * | * | | | |
| 3.2 กระบวนการออกของจากกรมศุลกากรควรรวดเร็วกว่านี้ | - กระทรวงพาณิชย์ | * | * | | | |
| 3.3 คืนภาษีเงินได้และภาษีมูลค่าเพิ่มที่ได้จ่ายเกินให้เร็วขึ้น | - กระทรวงการคลัง | * | | | | |
| 3.4 ปรับปรุงภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ชิ้นส่วนให้มีเหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรม | - กระทรวงการคลัง - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | * | | |
| 4. เทคโนโลยี | | | | | | |
| 4.1 กำหนดมาตรการเพื่อสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมทั้งสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางเทคโนโลยีระหว่างสถาบันต่างๆ | - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน - กระทรวงอุตสาหกรรม - กระทรวงวิทยาศาสตร์ | * | * | | | |
| 4.2 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา | - กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม - ทบวงมหาวิทยาลัย | * | * | * | | |

ตารางที่ 4.8 บทบาทของภาครัฐในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาขึ้น (ต่อ)

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|---|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 5. แรงแงานและทรัพยากรมนุษย์ | | | | | | |
| 5.1 รัฐบาลควรส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพคุณภาพแรงงาน โดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | - ทบวงมหาวิทยาลัย - กระทรวงศึกษาธิการ - กระทรวงแรงงาน | * | * | | | |
| 5.2 รัฐควรพิจารณาเทคโนโลยีในการกำหนดอัตราค่าจ้างอื่นมาแทนอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเช่น จัดให้มีการทดสอบฝีมือแรงงาน และออกไปรับรองคุณภาพฝีมือแรงงานในแต่ละด้าน | - กระทรวงแรงงาน - ทบวงมหาวิทยาลัย | * | * | * | | |
| 5.3 ส่งเสริมให้เร่งพัฒนาและผลิตบุคลากรและจัดหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม | - กระทรวงศึกษาธิการ - ทบวงมหาวิทยาลัย - กระทรวงแรงงาน | * | * | * | * | * |
| 5.4 สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพของบุคลากรในสถานประกอบการโดยให้ความช่วยเหลือด้านอุตสาหกรรม | - กระทรวงการคลัง - กระทรวงวิทยาศาสตร์ | * | * | * | * | * |
| 6. การวิจัยและพัฒนา | | | | | | |
| 6.1 รัฐควรส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยการได้รับสิทธิพิเศษทางการหักลดภาษี | - กรมศุลกากร | * | * | | | |
| 6.2 รัฐควรจะให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยแก่ภาคเอกชน การส่งเสริมให้มีโครงการวิจัยผลิตภัณฑ์สินค้าไทย ภายใต้ Brand Name ของไทย | - กระทรวงวิทยาศาสตร์ - กระทรวงอุตสาหกรรม | * | * | * | | |

2. ช่วงธุรกิจขาลง บทบาทของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สามารถวิเคราะห์ได้ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 บทบาทของภาครัฐในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาลง

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|--|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 1. การลงทุน | | | | | | |
| 1.1 บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมควรพัฒนากฎเกณฑ์ในทางปฏิบัติมากกว่าปัจจุบัน | - กระทรวงการคลัง - กระทรวงอุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 1.2 เปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศมากขึ้น เช่น ค่าแรงงานต่ำ, ราคาที่ดินต่ำ และมีวีตาดูดีในการผลิตเพียงพอ | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | | | |
| 1.3 พยายามให้กฎหมายล้มละลายมีผลบังคับใช้ให้เร็วที่สุด เพื่อแก้หนี้เสียของธนาคารต่าง ๆ | - กระทรวงการคลัง - กระทรวงยุติธรรม | * | * | * | | |
| 1.4 ประกาศต่าง ๆ ของทางการควรมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อดึงดูดความสนใจของต่างชาติในการลงทุน | - กระทรวงมหาดไทย - สำนักนายกรัฐมนตรี | * | * | | | |
| 1.5 พัฒนาระบบการให้บริการรับรองคุณภาพและมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | - สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 2. การเงินและสภาพคล่อง | | | | | | |
| 2.1 ให้อำนาจพิจารณาให้กู้โดยบริษัทอาจจะมีหลักฐาน เช่น สัญญาลูกค้า และมีการค้าประกันจากรัฐอีกครั้ง | - กระทรวงการคลัง | * | * | | | |
| 2.2 รัฐควรขยาย "ฐานเงิน" ให้สูงขึ้น คือ รัฐต้องขยายปริมาณเงินและสินเชื่อในการหมุนเวียนให้มากขึ้นจากฐานเงินที่ใหญ่ขึ้น และสภาพคล่องก็จะดีขึ้น | - กระทรวงการคลัง - ธนาคารแห่งประเทศไทย | * | * | | | |
| 2.3 ทำให้ค่าเงินบาทมีเสถียรภาพ | - กระทรวงการคลัง - ธนาคารแห่งประเทศไทย | * | * | | | |
| 2.4 ในกรณีที่มีเม็ดเงินจำกัด รัฐควรกำหนดลำดับความสำคัญในการให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมเพื่อให้สถาบันการเงินและอุตสาหกรรมรู้ถึงแนวทางในการสนับสนุนทางการเงิน | - กระทรวงการคลัง - ธนาคารแห่งประเทศไทย | * | * | * | | |

ตารางที่ 4.9 บทบาทของภาครัฐในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในช่วงธุรกิจขาลง (ต่อ)

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|--|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 3. ระเบียบภาษี | - กระทรวงการคลัง | * | * | | | |
| 3.1 ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบ | | | | | | |
| 3.2 ลดภาษีในขั้นตอนการผลิต เช่น ภาษีนำเข้าชิ้นส่วน อะไหล่ และเครื่องจักรในการผลิต ภาษีซ้ำซ้อน | - กระทรวงการคลัง - สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการค้าการลงทุน | * | * | * | | |
| 4..การผลิต | | | | | | |
| 4.1 รัฐบาลควรพิจารณา ลดภาษีนำเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบ เพื่อลดต้นทุนในการผลิต | - กระทรวงการคลัง - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | | | |
| 4.2 เร่งส่งเสริมสภาพคล่องทางการเงินเพื่อเกิดการจัดซื้อ จัดหา ซึ่งจะนำไปสู่ระบบการผลิตต่อไป | - กระทรวงการคลัง | * | * | | | |
| 4.3 สนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ | - กระทรวงอุตสาหกรรม - กระทรวงพาณิชย์ | * | * | | | |
| 4.4 สนับสนุนด้านการพัฒนาเทคนิคในการผลิตสินค้าที่จะส่งออกให้ได้มาตรฐานคุณภาพที่กำหนดโดยเข้มงวด | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 4.5 รัฐควรเข้ามามีบทบาทในการควบคุมการผลิตสินค้าที่จะส่งออกให้ได้มาตรฐานคุณภาพที่กำหนดโดยเข้มงวด | - กระทรวงอุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน | * | * | * | | |
| 4.6 ควรช่วยรับภาระปัจจัยการผลิต เช่น ค่าน้ำค่าไฟ โดยสามารถให้เครดิตค่าใช้จ่ายได้ และมีระบบการสนับสนุนโดยให้ความสำคัญในการรักษารฐานผลิตของประเทศเป็นสำคัญ | - สำนักนายกรัฐมนตรี - กระทรวงอุตสาหกรรม | * | * | | | |
| 5. แรงงานและทรัพยากรมนุษย์ | | | | | | |
| 5.1 รัฐบาลควรเลื่อนการประกาศใช้ พรบ. แรงงาน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ยังไม่พร้อม กับ พรบ. ดังกล่าว | - กระทรวงแรงงาน | * | * | | | |
| 5.2 แรงงานที่ว่างรัฐควรเข้ามาโอบอุ้มจัดการช่วยเหลือเร่งด่วน โดยดึงองค์กรเอกชนต่าง ๆ มาเข้าร่วมแก้ไขปัญหาค้นหาแรงงานอย่างจริงจัง | - กระทรวงแรงงาน | * | * | | | |

| กลยุทธ์/กรอบแผนปฏิบัติ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ | ระยะเวลา | | | | |
|---|---|----------|----|----|----|----|
| | | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 |
| 5.3 ประนีประนอมระหว่างเจ้าของกิจการกับลูกจ้างในช่วงวิกฤตการณ์เศรษฐกิจ | - กระทรวงแรงงาน | * | * | | | |
| 6. แนวนโยบายและการปฏิบัติ 6.1 เจรจากับประเทศคู่ค้าเพื่อลดข้อจำกัดในการส่งออก | - กระทรวงพาณิชย์ - กระทรวงต่างประเทศ | * | * | | | |
| 6.2 การประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนพัฒนาต่อเนื่อง | - สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - กระทรวงอุตสาหกรรม - กระทรวงพาณิชย์ ฯลฯ | * | * | * | * | |

4.7 ข้อเสนอแนะการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ

การพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศไทยให้มีความสามารถทางการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งในช่วงธุรกิจขาขึ้น และธุรกิจขาลง จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรมในช่วงธุรกิจขาขึ้นว่า การเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) และมีวิสัยทัศน์ของอุตสาหกรรมในช่วงธุรกิจขาลง ว่ามีความต้องการจะลดความสูญเสียในการผลิต ความเข้มแข็งของการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศควรเป็นความร่วมมือของหลายฝ่ายทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมภาคธุรกิจ และประชาชนชาวไทยที่ต้องร่วมมือกันปฏิบัติการไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ

เพื่อให้การพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นรูปธรรม และมีกานำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรม

ในขั้นตอนการวางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมควรกำหนดเป็นนโยบายแห่งชาติ ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยคณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ มีหน้าที่พัฒนาโครงสร้างอุตสาหกรรม การเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรม และการกำหนดนโยบายแห่งชาติด้านอื่น ๆ เพื่อสนับสนุน (รูปที่ 4.2) อันได้แก่นโยบายด้านเศรษฐกิจ การเงินการคลัง นโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ นโยบายด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม และนโยบายด้านการค้าและการลงทุนต่างประเทศ

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ

ความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์ (Strategy) กับระบบต่าง ๆ (System) ที่สนับสนุน อันได้แก่ระบบการเงิน การคลัง ระบบการเมือง ระบบราชการ ระบบสาธารณสุข ระบบการวิจัยพัฒนา ระบบการศึกษา ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบบการค้าต่างประเทศ ที่จะทำให้แผนพัฒนาประสบความสำเร็จ ทางด้านผู้บริหารระดับสูง คือ รัฐบาลและข้าราชการมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นทิศทางพัฒนาอุตสาหกรรมหรือไม่เพื่อก่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้และ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมพนักงานแรงงาน มีเพียงพอและมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหาร และประกอบการอุตสาหกรรมภาคแรงงานมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องมีแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับนโยบายและประสานงานกันในหน่วยงานระหว่างกระทรวงและหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานต้องเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานโดยมุ่งเน้นไปที่จุดมุ่งหมายอันเป็นค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) คือ การเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืนของประเทศไทย

รูปที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรม



3. ขั้นตอนการติดตามผล

ความสำเร็จของการพัฒนาอุตสาหกรรมจะต้องมีการติดตามและประเมินผล ในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการว่าได้มีการนำนโยบายมาดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลหรือไม่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและหอการค้าไทย อาจเป็นผู้ที่สามารถทำการตรวจสอบติดตามการกำหนดนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรม และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยสภาอุตสาหกรรมจะต้องมีระบบข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมและระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลนี้กำลังกับกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวางนโยบาย และการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

งานวิจัยเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศนี้นับเป็นการศึกษานำร่องเพื่อเป็นการจุดประกายการพัฒนาวิสัยทัศน์และการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในทิศทางการดำเนินอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศอย่างมีประสิทธิภาพในช่วงธุรกิจขาขึ้นและขาลงในศตวรรษหน้าอย่างไรก็ดีการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างแนวทางที่เป็นรูปธรรมยังต้องมีการศึกษาลงในรายละเอียดของขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติรวมถึงขั้นตอนการติดตามผลเพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจน