

CIM2115

การจัดการการปฏิบัติการและซัพพลายเชน
Operation Management and Supply Chain



Panida Ninaroon
ผศ.ดร.พนิดา นิลอรุณ



panida.ni@ssru.ac.th



[Facebook.com/Panida Ninaroon](https://www.facebook.com/Panida Ninaroon)



[Twiter.com/Panida Ninaroon](https://twitter.com/Panida Ninaroon)



Chapter 2 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

- ความหมายของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- ตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- วัตถุประสงค์ของการผลิตและการดำเนินงาน
- นโยบายการผลิตและการดำเนินงาน
- การประเมินกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน



จุดประสงค์ประจำบท

- ความหมายของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- ตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน
- วัตถุประสงค์ของการผลิตและการดำเนินงาน
- นโยบายการผลิตและการดำเนินงาน
- การประเมินกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน





ในโลกแห่งการแข่งขันและ
ไร้พรมแดนทำให้มีผลกระทบต่อ
อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ
องค์การจึงต้องมีการปรับตัวและ
เสาะหากลยุทธ์เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่
ตลอดเวลา กลยุทธ์การผลิตเป็น
ส่วนหนึ่งของการสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่
องค์การได้

กลยุทธ์การผลิตและ การดำเนินงาน

กลยุทธ์ของการผลิตและการดำเนินงาน (**production and Operations Strategy**) หมายถึง การค้นหาวิธีการที่จะออกแบบดำเนินการ และปรับปรุงระบบการผลิตให้ได้สินค้าและบริการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด



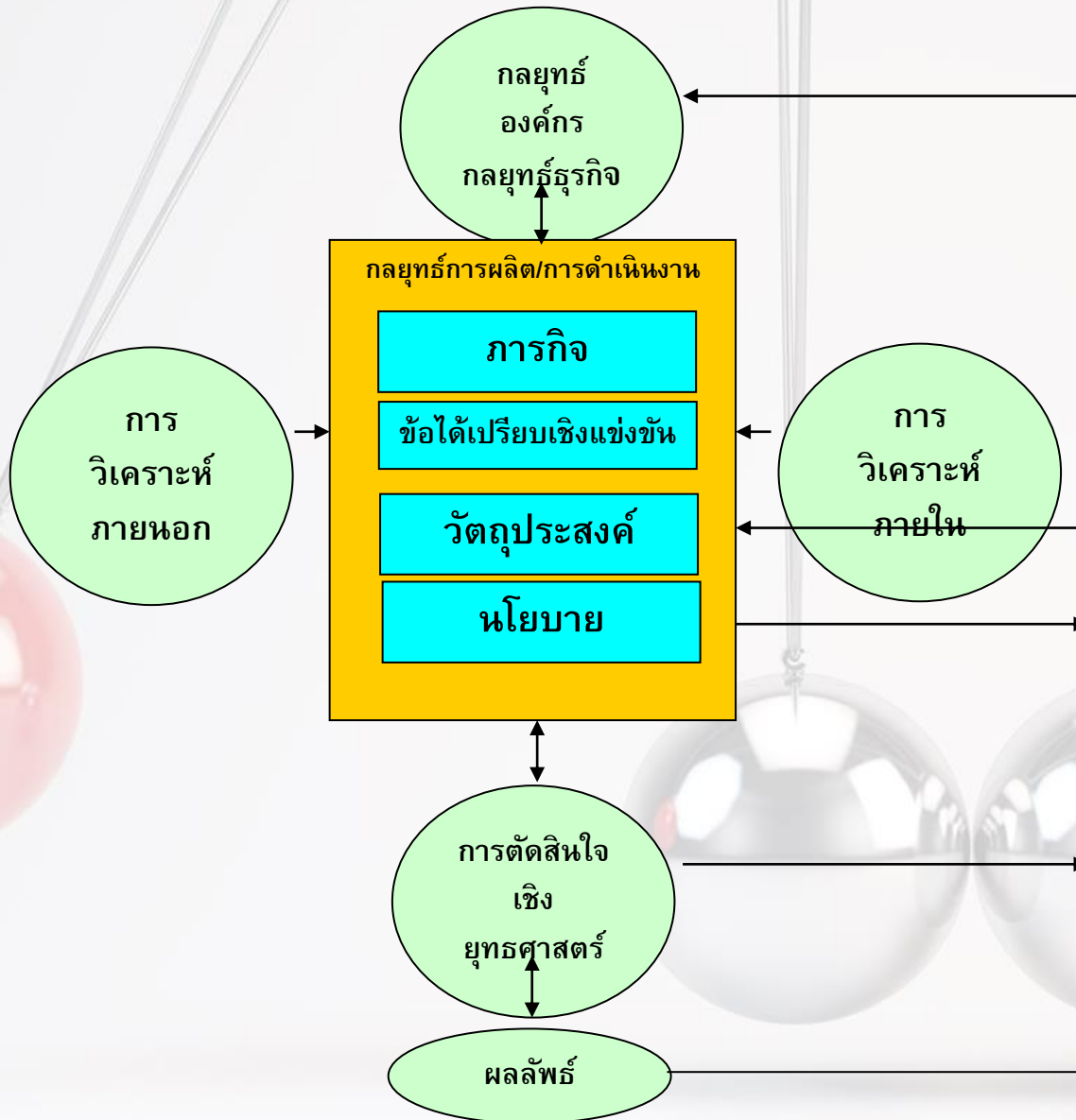


แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะมี 7 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การกำหนดภารกิจหรือพันธกิจ
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
5. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่
6. การดำเนินงานตามกลยุทธ์
7. การประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวแบบกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน



องค์ประกอบที่ สำคัญของกลยุทธ์ การผลิตและการ ดำเนินงาน

ภารกิจของการดำเนินงาน (Operations Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่ของฝ่ายผลิตในการที่จะบรรลุถึงกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์การ ภารกิจควรจะบ่งบอกถึงลำดับเชิงแข่งขันที่สำคัญ ๆ ที่ธุรกิจเลือกไว้ในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อันประกอบด้วย

1. ต้นทุน
2. คุณภาพ
3. การจัดส่ง
4. ความยืดหยุ่น

ลักษณะของ ภารกิจที่ดี



องค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (ต่อ)

ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Distinctive competences) คือ สิ่งที่ธุรกิจของเราทำได้อย่างดีเลิศ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตัวอย่างของข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านต่าง ๆ คือ

- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีคุณภาพสูงสุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีต้นทุนต่ำสุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีการจัดส่งรวดเร็วที่สุด
- เป็นผู้ผลิตหรือให้บริการที่มีความยืดหยุ่น
- เป็นผู้ผลิตที่มีทรัพยากรเป็นเลิศ เช่น บุคลากร เป็นเลิศ หรือมีเทคโนโลยีทันสมัยหรือมีแหล่งวัตถุดิบเพียงผู้เดียวในประเทศไทย

องค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์ การผลิตและการดำเนินงาน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives) ใน
หน้าที่ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายดำเนินงาน
ประกอบด้วยต้นทุน คุณภาพ การจัดส่ง
ความยืดหยุ่น ซึ่งควรกำหนดเป็นตัวเลข
และวัดได้ เพื่อที่จะได้ทราบว่าเราทำได้
ตามที่ต้องการหรือไม่



ตัวอย่าง ของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน

วัตถุประสงค์ของการผลิตและการ

ดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ที่กำหนดคือ

ต้นทุน (Cost)

- ลดต้นทุนด้วยวิธีขจัดความสูญเปล่า
- ทำธุรกิจแบบครบวงจร

คุณภาพ (Quality)

- การผลิตและการดำเนินงานให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า

การจัดส่ง (Delivery)

- ลดเวลาสำหรับการผลิตและการบริการให้เร็วขึ้น

ความยืดหยุ่น (Flexibility)

- ลดเวลาการผลิตสั้นลง
- เพิ่มเครื่องจักรหรืออุปกรณ์การผลิตให้ทำงานเร็วขึ้น

**องค์ประกอบที่
สำคัญของกลยุทธ์
การผลิตและการ
ดำเนินงาน (ต่อ)**

**นโยบายการผลิตและการ
ดำเนินงาน (Production and
Operations policies)** หมายถึง แนว
ทางการผลิตหรือการบริการลูกค้าให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ฝ่ายผลิต หรือฝ่าย
ปฏิบัติการ

นโยบายการผลิตหรือการ
ดำเนินงาน จะประกอบด้วยนโยบาย
หลายด้านด้วยกัน เช่น นโยบายคุณภาพ
นโยบายการผลิต นโยบายด้านกำลังการ
ผลิต นโยบายการมีสินค้าคงเหลือ
นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็น
ต้น

ปัจจัยความสำเร็จ ในการแข่งขัน	ค่านิยม	แนวทางการผลิตและ การดำเนินงาน
ลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำ	ต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละ ผลิตภัณฑ์ รวมถึงแรงงาน วัสดุ และค่าโสหุ้ย	ทบทวน การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ เทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เพิ่ม อัตราการผลิต ลดการสูญเสีย ลด สินค้าคงคลัง
การจัดส่ง	จัดส่งได้เร็ว	หาวิธีการส่งของได้รวดเร็ว เพิ่ม อัตราการผลิตให้เร็วขึ้น เพิ่มปริมาณ สินค้าคงคลังสำเร็จรูป รักษาความ สัญญา
	จัดส่งได้ตรงเวลา	ควบคุม การส่งผลิตให้ดีมีระบบ ข่าวสารที่ดี

**นโยบายการผลิต
และการดำเนินงาน
สามารถ**

ปัจจัยความสำเร็จ ในการแข่งขัน	ค่านิยม	แนวทางการผลิตและ การดำเนินงาน
สินค้าและบริการมีคุณภาพสูง	ระดับการรับรู้ของลูกค้าที่มี ต่อสินค้าและบริการ	ปรับปรุงรูปแบบคุณภาพสินค้าและ บริการ การบริการหลังการขาย
ความยืดหยุ่น	มีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลิตตามคำสั่ง	เปลี่ยนแปลงชนิดของกระบวนการ ผลิตและการดำเนินงานที่ใช้เช่น CAD/CAM, JIT

**นโยบายการผลิต
และการดำเนินงาน
สามารถ**

การประเมินกลยุทธ์ การผลิตและการ ดำเนินงาน

การประเมินกลยุทธ์ในการผลิตนั้นจะใช้ตัวชี้วัดผล
การดำเนินงานและต้นทุน (Key Performance Indicator
:KPI) โดยจะแสดงผลเป็นตัวเลขที่ชัดเจน ทั้งนี้ KPI จะใช้วัด
ความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือ
ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับ
มาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ซึ่งหากไม่บรรลุผล
ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ก็ต้องมีการปรับกลยุทธ์ใหม่
เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้และได้เปรียบในเชิงการ
แข่งขันด้วย

กรณีศึกษา (Case Study)

Boeing Company





โรงงานประกอบเครื่องบิน



■ Belt Sign OFF (auto)
115 passengers aboard
115 wearing seat belt
Passenger satisfaction: 100%
■ Crew is serving drinks (81%)
Alcohol makes passengers joyful (+1%)
Fed passengers are satisfied (+2%)
GMT time 04h00 planned arrival 06h00



บริษัทคู่แข่ง

Airbus Company



โรงงานประกอบเครื่องบิน





"A must-read for anyone looking for a glimpse into the white-knuckled world of the commercial airplane business." —*BUSINESSWEEK*

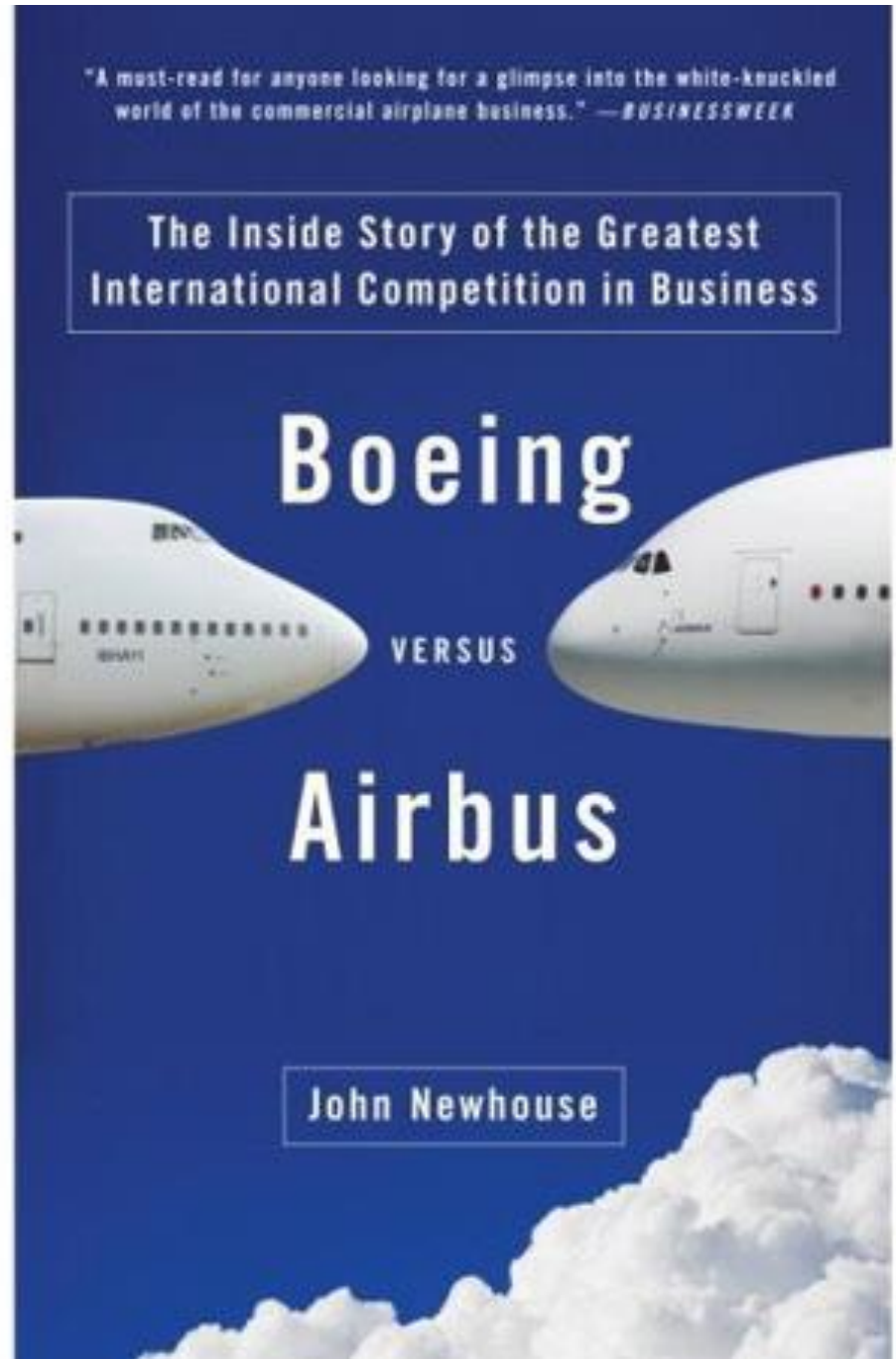
The Inside Story of the Greatest
International Competition in Business

Boeing

VERSUS

Airbus

John Newhouse





**Congratulations to @Airbus for completing the
first flight of the #A321LR.**

Competition makes us all better!



Activity

BUSINESS MODEL CANVAS



Key Partners



6. พันธมิตร KP

ทำอะไร?

=หุ้นส่วนหลัก เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมในส่วนที่ทำได้ เช่น หุ้นส่วนที่ไม่ใช่คู่แข่ง หุ้นส่วนที่เป็นคู่แข่ง หุ้นส่วนที่รวมกลุ่ม เกิดธุรกิจใหม่ หุ้นส่วนแบบพึ่งพา เพื่ออยู่รอด

Key Activities



7. กิจกรรมหลัก KA

ทำอะไร?

=งานหลักที่ทำ เทียบกับคู่แข่ง : การผลิต Solution ใหม่ ๆ รูปแบบการให้บริการ

Key Resources



8. ทรัพยากรหลัก KR

ทำอะไร?

=ทรัพยากรที่มี เงิน คน ข้อมูล เทคนิค

Value Propositions



2. คุณค่าสินค้า/บริการ VP

ทำสินค้าอะไร = คุณค่าที่น่าเสนอ มีคุณค่าเพียงพอกับลูกค้าหรือไม่

- ใกล้เคียงที่บอกคุณค่าสินค้า
- ทำได้ดีกว่าเจ้าอื่น
ด้านใหม่สด, แบบแตกต่าง, ลดความเสี่ยง, ความสะดวกสบายในการใช้งาน

Customer Relationships



3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า CR

ทำให้ใคร? =สายสัมพันธ์ลูกค้า การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล บริการตนเอง อัตโนมัติ สร้างชุมชน พุดคุยกัน

Channels



4. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า DC
ทำให้ใคร? ช่องทางเข้าถึง เช่น หน้าร้าน ตัวแทนจำหน่าย Delivery

Customer Segments



1. กลุ่มลูกค้า CS

ทำให้ใคร? = กลุ่มลูกค้า (Mass/กลุ่มเล็ก ๆ Niche) มีความหลากหลายในเพศ อายุ การเรียน การทำงาน ที่อยู่อาศัย ลักษณะการใช้ชีวิต

Cost Structure



9. โครงสร้างต้นทุน CS คุ่มค่าหรือไม่?

=ต้นทุน เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ค่าแรง ค่าวัสดุ และเพื่อเพิ่มคุณค่าธุรกิจ เช่น PR Ad

Revenue Streams



5. รายได้หลัก RS คุ่มค่าหรือไม่?

=รูปแบบรายได้ จาก การขาย ค่าบริการ ค่าสมาชิก ค่าเช่า ค่าอนุญาตให้ใช้สิทธิ์

The Business Model Canvas

