

# Outsourcing

บทความวิชาการ

## กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการเอาต์ซอร์ส The Strategy to Improve the Organizational Efficiency with the Outsourcing Approach

ปราโมช ธรรมกรณ์  
Pramoch Thammakorn

อาจารย์คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ E-mail: pramot2008@gmail.com

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการเอาต์ซอร์ส เพื่อเป็นแนวทางในการบริการจัดการองค์กรยุคใหม่ ในภาวะที่เศรษฐกิจปัจจุบันบริษัทต้องการลดค่าใช้จ่ายและในขณะเดียวกันการดำเนินการธุรกิจต้องดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดความเสี่ยงให้กับบริษัท กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการเอาต์ซอร์ส อาจเหมาะสำหรับบริษัททั่วไปที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งการบริหารจัดการโดยการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ในบริษัทจะสามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงทางธุรกิจและสามารถประเมินวัดผลได้ ทำให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพขององค์กร กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

### Abstract

The purpose of the strategy to improve the organizational efficiency with the outsourcing approach is to provide guidelines for modern organizational management. In the current economic situations, companies have to reduce expenses and conduct businesses efficiently. The companies also have to minimize risks. The strategy to improve the organizational efficiency with the outsourcing approach may be appropriate for applying to the improvement of the organizational efficiency. The companies can reduce expenses, improve their efficiency, minimizing risks, and evaluating results by applying the outsourcing approach.

**Keywords :** Organizational Efficiency, Strategy to Improve the Organizational Efficiency

### 1. บทนำ

การเอาต์ซอร์ส เริ่มเป็นที่รู้จักทั่วไปในต้นศตวรรษ 1990 ขณะที่เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่รุนแรง จึงใช้การเอาต์ซอร์ส ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและฟื้นฟูความแข็งแกร่งในการแข่งขัน ผลลัพธ์ก็คือ ห้วงเวลาของการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างไม่เคยมีมาก่อน ในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษ 1990 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ [1] องค์กรไม่ควรมีเอาต์ซอร์ส ถ้ายังไม่พร้อมที่จะลงทุน โดยเฉพาะในท้องถิ่นห่างไกล และภายใต้กรอบวัฒนธรรมและกฎหมายที่แตกต่างกัน โมเดลคุณค่าแบบขยายขอบเขตก็คือ มอบวิธิตาดการณ์และวัดผลโดยรวมที่เกิดขึ้นกับธุรกิจจาก



## บทความวิชาการ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการ  
เอาท์ซอร์ส

การเอาท์ซอร์สให้แก่ผู้บริหาร ช่วยให้ผู้บริหารจัดการโครงการอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยการนำเอาหลักการบริหารแบบใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในแนวคิดเพื่อเพิ่มคุณค่าในองค์กร การเอาท์ซอร์สเป็นอุตสาหกรรมระดับโลก ปัจจุบันเป็นหนึ่งในหัวข้อที่ถกเถียงกันอย่างกว้างขวางมากที่สุดในแวดวงธุรกิจการเอาท์ซอร์สเป็นเครื่องมือทางธุรกิจ

## 2. เอาท์ซอร์ส (Outsource) คืออะไร

การ Outsource คือ กระบวนการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งที่จะมอบหมายการบริหาร ดำเนินการโครงการหรือการบริการที่องค์กรนั้นๆ จะต้องทำให้กับบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญในด้านนั้นๆ มาดำเนินการแทนโดยองค์กรนั้นๆ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารและการกำหนดคุณภาพของการให้บริการของผู้ให้บริการ (Outsourcer) ปัจจุบันในประเทศไทยได้มีการให้บริการ Outsource ด้านระบบงานต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งการให้บริการใหญ่ๆ ได้ลักษณะความเป็นมืออาชีพและมีมาตรฐาน [1]

ความหมายของคำว่า "Outsourcin" คือ การไปทำสัญญาต่อสำหรับกระบวนการทำงาน เช่น การออกสินค้าหรือการผลิตสินค้ากับกิจการอื่น ซึ่งการตัดสินใจที่จะมอบหมายภารกิจขององค์กรให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะเกิดขึ้น เมื่อองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ไม่พร้อมที่จะใช้ทรัพยากรภายในที่มีอยู่ทำงานนั้นด้วยตนเอง การจ้างให้คนอื่นทำงานแทนมักจะมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน ได้แก่

- 1) เพื่อประหยัดต้นทุน (Cost Savings) โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่มีความแตกต่างกันระหว่างประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา รวมทั้งช่วยปรับโครงสร้างต้นทุน (Cost Restructuring) จากต้นทุนคงที่ไปยังต้นทุนผันแปรมากขึ้นและยังทำให้ต้นทุนผันแปรสามารถคาดการณ์ได้ง่ายขึ้น
- 2) ช่วยให้องค์กรสามารถเน้นกิจกรรมไปยังธุรกิจหลัก (Focus on Core Business) ภายได้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ องค์กรสามารถมุ่งทำในสิ่งที่เป็ธุรกิจหลักและมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้น
- 3) สร้างองค์ความรู้ให้แก่องค์กรมากขึ้น (Knowledge) จากการเข้าหาประสบการณ์ ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาจากแหล่งอื่นๆ ได้กว้างขวางขึ้น
- 4) การปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด (Contracts) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามสัญญา องค์กรสามารถปรับเป็นตัวเงิน และฟ้องร้องทางกฎหมายได้ ซึ่งอาจทำได้ยากในกระบวนการทำงานภายใน
- 5) ได้รับบริการจากผู้ที่มีความชำนาญในการดำเนินงาน (Operational Expertise) ซึ่งบางครั้งยากที่จะสร้างขึ้นมาได้ในระยะเวลาอันสั้นภายในองค์กร โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 6) ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ (Risk Management) ที่ไม่ต้องรับภาระทั้งหมด ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดหรือช่วยในเรื่องของการบริหารกำลังการผลิต (Capacity Management) ที่มักจะเกิดจากวัฏจักรธุรกิจที่มีช่วงขาขึ้นและขาลง
- 7) เป็นตัวกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change) องค์กรสามารถใช้ข้อตกลงที่ทำกับผู้รับทำงานแทนเป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานที่ไม่สามารถทำได้โดยลำพัง
- 8) สามารถใช้ประโยชน์จากเวลาที่ต่างกัน (Leveraging Time Zones) ในกรณีของผู้ที่รับทำงานแทนอยู่คนละประเทศ ซึ่งช่วยให้การทำงานสามารถทำได้ในระยะเวลาสั้นขึ้น บางครั้งอาจนานตลอด 24 ชั่วโมง เพิ่มประสิทธิภาพของทั้งการให้บริการและการตลาด ที่จัดส่งของได้ทันตามความต้องการของลูกค้า เหตุผลของ Outsourcing เปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการสำรวจโดยบริษัท Price Water House Coopers พบว่า ความต้องการลดต้นทุนมาเป็นอันดับหนึ่งของการเลือก Outsourcing ร้อยละ 92 ของผู้ที่ตอบแบบสำรวจ รองลงมาร้อยละ 86 คือ ความ

ต้องการที่จะมีรูปแบบทางธุรกิจที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและร้อยละ 85 ต้องการเข้าสู่องค์ความรู้ได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 3. การปรับกลยุทธ์ใหม่ในการจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource)

ตอนนี้ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก แต่ในภาวะเช่นนี้การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจก็ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ในกรณีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) เหตุผลในการจ้าง Outsource น่าจะเพื่อให้มาแก้ไขปัญหาที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะและเพิ่มผลตอบแทนให้กับกิจการมากกว่าที่จะเป็นการตัดทอนค่าใช้จ่าย [2]

### 4. กลยุทธ์การเอาต์ซอร์ส (Outsource)

ปัจจุบันแนวคิดในการจัดจ้างบริษัทภายนอกช่วยดำเนินการในกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานสำคัญๆ ของบริษัทเริ่มเป็นที่แพร่หลายและนิยมมากขึ้นทั้งในต่างประเทศและในประเทศ โดยภาษาทางธุรกิจที่นิยมใช้กันคือคำว่า “เอาต์ซอร์ส (Outsource)” การเอาต์ซอร์สไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจหนึ่งที่ถูกเลือกใช้กันในประเทศหรือบริษัทขนาดใหญ่มานานพอสมควรแล้วครับ แต่เริ่มเป็นที่นิยมในบ้านเราก็ไม่ช้าจะเกิน 10 กว่าปีที่ผ่านมาการเอาต์ซอร์สแท้ที่จริงแล้วมีรากฐานทางความคิดมาจากการบริหารจัดการแบบตะวันตกที่มองเห็นว่า ในการประกอบธุรกิจหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าต่างๆ ได้นั้น บริษัทต้องควบคุม ดูแลและดำเนินการ กิจกรรมหรือฟังก์ชันต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจัดซื้อ การขาย การตลาด การบริหารต้นทุน การบริหารบุคคล การบริการลูกค้า การจัดการโลจิสติกส์ หรือการดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท การที่จะสามารถดำเนินการจัดการ หรือบริหารงานให้ได้ดีไปทุกๆ ด้านนั้น คงไม่ใช่เรื่องง่าย หรือเป็นเรื่องที่สามารถทำให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ได้โดยเร็ว ดังนั้นแนวคิดในการหาทางเลือกหรือการเอาต์ซอร์ส จึงเกิดขึ้น บริษัทต่างๆ เข้าใจดีว่า ถ้าบริษัทจะลงทุนทำเองไปเสียทุกเรื่อง บริษัทคงต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ มหาศาลและที่สำคัญจะต้องรอคอยอีกนานกว่ากิจกรรมหรือฟังก์ชันทางธุรกิจนั้นๆ จะเป็นไปอย่างที่ตนเองคิดหรือต้องการ หลากๆ บริษัทจึงเริ่มซั่งน้ำหนักถึงผลดีผลเสียของการจะลงมือลงแรงทำเองกับการที่จะเลือกใช้คนอื่นมาดำเนินการแทนให้หรือเริ่มเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของการที่จะทำเองทั้งหมดกับการเลือกทำบางสิ่งบางอย่างที่เป็นจุดแข็งของบริษัทอย่างแท้จริง

สำหรับในปัจจุบัน การจัดจ้างบริษัทภายนอกช่วยดำเนินการหรือการเอาต์ซอร์สในประเทศไทย เริ่มเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายบริษัทเอาต์ซอร์สการผลิตสินค้าของตนเอง โดยบริษัทไม่จำเป็นต้องมีโรงงานของตนเองอีกต่อไป หรือบางบริษัทก็เอาต์ซอร์สฟังก์ชันการบริการหลังการขายของตนเองทั้งหมด ให้บริษัทอื่นมาดำเนินการแทน ในการดูแลลูกค้าของตนเองแบบเบ็ดเสร็จโดยทางบริษัทไม่ต้องกังวล ว่าลูกค้าจะได้รับบริการไม่ดี หรือไม่ทั่วถึงเหมือนแต่ก่อน หรืออย่างงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในบริษัทเอง ซึ่งจำเป็นอย่างมากในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ก็มีบริษัทจำนวนมากที่ไม่ได้บริหารจัดการเอง กลับดำเนินการเอาต์ซอร์ส ให้บริษัทไอทีที่มีความเชี่ยวชาญกว่ามาคอยดูแลดำเนินการให้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเอาต์ซอร์สฟังก์ชันหรือกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ของบริษัท นับวันจะไม่ใช้เรื่องใหม่หรือเรื่องแปลกอีกต่อไปและคงจะมีให้เห็นในทุกฟังก์ชันของธุรกิจมากขึ้น [3] ประค์ลภและบุญเกียรติ [4] ให้ความเห็นว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานที่ไม่มีระบบ รวมทั้ง



## บทความวิชาการ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการ  
เอาต์ซอร์ส

ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ เพื่อให้การบริการจัดการมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที การให้บริการ ลดต้นทุนและลดความเสี่ยงให้กับองค์กร [5] ดังนั้นเพื่อให้การบริการจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหา จึงกำหนดแนวทางโดยการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร

### 5. เหตุผลและความจำเป็นในการเอาต์ซอร์ส (Outsource)

แนวคิดของการ Outsource เกิดขึ้นจากเหตุผลหลายประการ เช่น การแข่งขันทางด้านธุรกิจและด้านการบริการแก่ลูกค้าที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความล่าช้าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและบริหารระบบงานต่างๆ จากสาเหตุดังกล่าว ผู้บริหารองค์กรเริ่มมีการพิจารณาที่จะมอบหมายภารกิจด้านการบริหารระบบงานต่างๆ ทั้งหมดหรือบางส่วนให้กับบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญและมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าเข้ามาบริหารระบบสารสนเทศขององค์กรนั้นๆ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลขององค์กรนั้นๆ ทำให้องค์กรนั้นๆ สามารถปรับปรุงจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นๆ ให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเหตุผลที่การ Outsource เริ่มมามีบทบาทในระบบงานต่างๆ ปัจจุบันมากขึ้นเนื่องจากองค์กรต่างๆ เห็นประโยชน์ของการ Outsource ดังนี้ [3]

1) องค์กรนั้นๆ ลดภาระในการดูแลทรัพย์สินของระบบงานต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง อุปกรณ์ของระบบเครือข่ายสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้สามารถที่จะคำนวณถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) องค์กรสามารถลดภาระในการวางแผนทางด้านเทคโนโลยีโดยจะวางแผนเฉพาะด้านนโยบายและการบริการใหม่ๆ ที่ต้องการนำมาเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาดเท่านั้นไม่จำเป็นต้องนำประเด็นของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมาเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณา

3) องค์กรที่มีปัญหาทางด้าน การควบคุมค่าใช้จ่ายของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อาจเปลี่ยนแปลงมาใช้บริการ Outsource เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย อีกทั้งสัญญาการ Outsource ที่ดีจะทำให้ผู้ว่าจ้างมีความยืดหยุ่นในการขยายประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์เพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นได้ โดยมีค่าใช้จ่ายตามที่ตกลงกัน

4) สามารถลดภาระในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้อยู่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีในการบริหารระบบงานต่างๆ คือ สามารถลดปัญหาพื้นฐานความรู้ของพนักงานที่ไม่เข้าใจหรือไม่สามารถติดตามเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ทันหรือพนักงานอาจมีภาระงานมากจนทำให้ไม่สามารถติดตามเทคโนโลยีได้ทัน

5) ความต้องการให้พนักงานของตนไปทำงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าทำการดูแลบำรุงรักษาระบบที่ไม่ชำนาญ

6) ไม่สามารถว่าจ้างบุคลากรที่มีทักษะบางด้านเข้ามาทำงานได้ เนื่องจากเงื่อนไขการจ้างไม่ดึงดูดใจบุคลากรเหล่านั้น หรือไม่สามารถที่จะดึงดูดใจให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว การ Outsource จะทำให้ไม่จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) สามารถกำหนดระดับของบริการ (Service Level) ได้ เช่นต้องการให้เสร็จสิ้นภายในเวลาเท่าใด ความผิดพลาดที่มีไม่ควรเกินอัตราหรือสัดส่วนเท่าใด การทำงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในทุกช่วงของเวลา ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจกับการให้บริการของฝ่ายงานต่างๆ ทั้งผู้ใช้งานภายในและภายนอกองค์กร

8) ต้องการให้องค์กรมีการให้บริการทางด้านระบบงานต่างๆ เป็นมาตรฐานสากลที่ใช้กันโดยทั่วไป

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการดำเนินการ Outsource มีประเด็นดังนี้

- 1) ผู้ให้บริการ (Outsourcer) ควรเป็นบริษัทที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการให้บริการด้าน Outsource ที่เป็นมาตรฐานสากล
- 2) ระดับการให้บริการ Outsource ควรจะต้องคำนึงถึงความลับของข้อมูลขององค์กรนั้นๆ
- 3) ควรมีบุคลากรเพื่อการบริหารและจัดการกับผู้ให้บริการเพื่อควบคุมระดับการให้บริการของผู้ให้บริการ
- 4) การทำการ Outsource อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนเพื่อให้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ
- 5) ขอบเขตและระดับการ Outsource ควรพิจารณาอย่างรอบครอบเพื่อให้องค์กรนั้นยังสามารถกำหนดทิศทางและนโยบายทางด้านเทคโนโลยีได้

## 6. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

ปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร หลังจากที่ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร [3] ซึ่งวิธีการจะต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาให้บริการจะต้องมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจว่า เพราะอะไรองค์กรจึงตัดสินใจเลือกเส้นทางเอาต์ซอร์ส จากผลการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม จะเห็นว่ามิชอบพร้อมหลายอย่างที่ทำให้การบริการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร รวมทั้งการดำเนินการดังกล่าวเกิดผลกระทบมากมายและเป็นเหตุผลการนำกลยุทธ์ใช้เอาต์ซอร์สมาใช้ในองค์กรเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา
- 2) เลือกหน้าที่งานที่จะเอาต์ซอร์สออกไปด้วยความระมัดระวัง การเลือกหน้าที่งานที่จะให้ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทนนั้น ทางผู้ว่าจ้างจะต้องประเมินความสามารถของทีมงานที่ดูแลอยู่เดิมก่อนว่ามีความสามารถหรือความชำนาญในการดำเนินการหรือไม่ หากฟังก์ชันงานดังกล่าวไม่มีความชำนาญก็ให้เอาต์ซอร์สออกไปเพื่อเป็นการปิดข้อบกพร่องดังกล่าว
- 3) การคัดเลือกผู้ให้บริการด้วยความระมัดระวัง การคัดเลือกผู้ให้บริการเข้าดำเนินการที่เอาต์ซอร์ส จะต้องมีการพิจารณาหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชี่ยวชาญในสายงานที่ให้บริการ ประสบการณ์ของบริษัทที่เคยทำมาและที่สำคัญ คือ ประวัติความน่าเชื่อถือของบริษัทก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น การคัดเลือกปัจจัยสำคัญที่ทำให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพ คือ การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาขอบเขตงานการให้บริการ คณะกรรมการที่คัดสรรควรจะมาจากผู้รับบริการให้บริการส่วนงานต่างๆ เพราะจะทราบดีกว่าที่ส่วนงานต้องการและสิ่งที่ไม่ต้องการ คณะกรรมการจะต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ให้บริการไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะหากการดำเนินการดังกล่าวไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกับการดำเนินงานในอนาคตได้
- 4) ความมุ่งมั่นและการยอมรับการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส สิ่งที่จะต้องเข้าใจตรงกันนอกเหนือจากสัญญา คือ มีเป้าหมายในการดำเนินการเดียวกันรวมทั้งมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและหลังจากนั้นการยอมรับจากผู้บริหารหรือพนักงานที่รับบริการก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ
- 5) การสร้างทีมงานของโครงการ ประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้รอบรู้ ขอบเขตงานการดำเนินการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เพราะต้องประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหารทราบและสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ภายใน คือ ผู้ว่าจ้าง และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจากภายนอก



## บทความวิชาการ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการ  
เอเด็คซอร์ส

6) การสื่อสารถือว่าเป็นหนึ่งที่มีความสำคัญ การสื่อสารหมายถึง ความต้องการมีเป้าหมายเดียวกันหรือความเป็น  
เสมือนทีมเดียวกัน เข้าใจซึ่งกันและกันว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร

7) คุณภาพการบริการให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพ หมายถึง การดำเนินการตามขอบเขต  
งานตาม SLA ที่ได้กำหนดไว้และที่สำคัญต้องดำเนินการอย่างมีมาตรฐานและสม่ำเสมอ จึงจะเรียกว่ามีคุณภาพ

8) ความสัมพันธ์ต่างๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้ง 2 ฝ่าย คือ  
ทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการจะต้องเข้าใจถึงแก่นคุณค่า (Core Value) และแบบจำลองธุรกิจของกันและกัน และต้องรักษา  
สัญญาที่ตนได้ให้เอาไว้ตั้งแต่ครั้งแรก ที่สำคัญต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน

9) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หลังการว่าจ้างเอเด็คซอร์สแล้วผู้ว่าจ้างควรจะสนใจในเรื่องของผลการดำเนินงานมากกว่า  
กระบวนการดำเนินงาน เพราะหากสนใจเรื่องของกระบวนการแล้วจะทำให้ผู้ว่าจ้างเสียเวลา ควรจะสนใจผลงานที่ออกมา  
มากกว่าว่าผลออกมาตามเป้าหมายหรือไม่และจะแก้ไขปัญหาอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

10) ความเป็นผู้นำและผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบโครงการ การเข้าทำงานร่วมกับผู้ให้บริการเอเด็คซอร์สนั้นต้องอาศัย  
การทำงานร่วมมือกันในการตรวจสอบหาคำตอบ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ให้หวือหวาทางธุรกิจและความสามารถในการ  
บริหารการเปลี่ยนแปลงในอีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้นมาจะต้องร่วมมือกับโค้ชที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อกำจัดอุปสรรคทาง  
วัฒนธรรมดังกล่าว การเป็นผู้นำที่แท้จริงจะต้องดูว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องไม่ใช่ใครเป็นคนถูก ความเป็นผู้นำถือเป็นทักษะ  
ที่อาศัยประสบการณ์อย่างมากต้องมีการคัดสรรอย่างรอบคอบ

## 7. การวางแผนคัดเลือกผู้ให้บริการ

ในการคัดเลือกผู้ให้บริการ บริษัทควรทำความเข้าใจวิธีและขั้นตอนการสรรหาผู้ให้บริการ รวมถึงขั้นตอนการประเมิน  
ผลการคัดเลือกผู้ให้บริการ เพื่อให้กระบวนการสรรหาผู้ให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผู้ให้บริการที่ตรงกับ  
ความต้องการของบริษัทมากที่สุด บริษัทควรกำหนดแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1) กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการโดยกำหนดรูปแบบการประมูล (Tendering) ซึ่งอาจเป็นการคัดเลือกขั้นตอนเดียว  
(Single Tender) หรือหลายขั้นตอน (Multiple Tender) ก่อนการตัดสินใจคัดเลือกผู้ให้บริการ บริษัทสามารถกำหนดรูปแบบ  
การคัดเลือกเป็นแบบเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการที่สนใจทุกรายเข้าร่วมทำการประมูล (Opened Tender) หรือการคัดเลือกแบบปิด  
(Closed Tender) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการเฉพาะกลุ่มเป้าหมายหรือที่ได้รับเชิญเท่านั้นมีสิทธิ์เข้าร่วมทำการประมูลได้  
อย่างไรก็ตาม บริษัทขนาดเล็กและบริษัทเอกชนบางรายอาจไม่ใช้วิธีประมูลเพื่อคัดเลือกผู้ให้บริการ แต่จะเลือก  
ผู้ให้บริการที่เคยร่วมงานกับบริษัทมาก่อน หรือผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะที่บริษัทใช้งานอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา

2) กำหนดขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการ จะประกอบด้วย การกำหนดวิธีและข้อมูลที่จะใช้ประชาสัมพันธ์  
ให้สื่อมวลชนและผู้ให้บริการทราบ ซึ่งรวมถึงการจัดทำหนังสือชี้แจงโครงการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบข้อเสนอของ  
ผู้ให้บริการ (Due Diligence) การกำหนดวิธีตรวจสอบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ให้บริการ การกำหนดแผนการ  
เจรจาต่อรองข้อตกลงกับผู้ให้บริการและการจัดทำเอกสารประกอบการดำเนินงานเอเด็คซอร์ส ข้อตกลงระดับการให้บริการ  
และหนังสือสัญญาการเอเด็คซอร์ส

3) กำหนดกระบวนการประเมินผลการคัดเลือกผู้ให้บริการ ประกอบด้วย การจัดตั้งทีมประเมินผล ซึ่งควรจะมีความรู้  
ทางด้านยุทธศาสตร์ในการเอเด็คซอร์ส ด้านเทคนิคการใช้งานและด้านการเงิน การกำหนดเทคนิคในการประเมินผล

การคัดเลือกและการกำหนดรูปแบบของการตรวจสอบผู้ให้บริการ ซึ่งควรจะกำหนดวิธีและระยะเวลาในการตรวจสอบไว้ด้วยประเภทของ Outsourcing [4]

ธุรกิจ Outsourcing สามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นกิจกรรมด้านโลจิสติกส์เป็นส่วนใหญ่ เช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลังและการขนส่ง

2) การปฏิบัติการ (Operations) เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตรวจสอบคุณภาพ ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีบริษัทใดทำ หากจะทำก็จะเป็นลักษณะของการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในองค์กรมากกว่าการจ้างองค์กรอื่นมาดำเนินการ

3) การบริหารงานสนับสนุนภายในองค์กร (Business Administration) เช่น งานการเงินและบัญชี การพัฒนาบุคลากร การเบิกจ่ายต่างๆ ในกลุ่มนี้จะมีการ Outsource มากที่สุด

4) การบริการลูกค้า (Sales, Marketing, and Customer Care) เช่น การขาย ลูกค้าสัมพันธ์และการตลาด มักจะอยู่ในรูปของ Call Center หรือ Contact Center

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มาจากการใช้บริการของ Outsourcing เมื่อกิจการแทบทุกกิจการต้องตัดตอนกิจกรรมบางส่วนของการทำงานไปสู่คู่สัญญาในรูปแบบของการจ้าง Outsourcing ข้อผูกพันทั้งหลายที่เป็นเงื่อนไขของการส่งมอบผลผลิตของกิจการแก่ลูกค้าจึงเป็นเงื่อนไขระหว่างกิจการและ Outsourcing ด้วยการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกิจการจึงมักจะอยู่ในรูปแบบของการบริหาร Service Level Agreement : SLA ในการเตรียมดำเนินการบริหารจัดการเป็นการล่วงหน้าในหลักการ กิจการมักจะคิดว่าการใช้ Outsourcing เป็นการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานของกิจการแต่ในทางปฏิบัติพบว่า วิธีการใช้ Outsourcing นี้ได้สร้างความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า ความเสี่ยงจากการถ่ายโอนหน้าที่และความรับผิดชอบ [5]

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มาจากนโยบายการใช้ Outsourcing จึงมีประเด็นที่ควรพิจารณาหลายประเด็นด้วยกัน

ประการที่ 1 การพิจารณากระบวนการที่เป็นทางเลือกในการ Outsourcing เพราะกระบวนการทุกกระบวนการมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานไม่เหมือนกันและไม่เท่ากันอีกด้วย กิจการจึงควรกำหนดกรอบแนวทางปฏิบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกให้ชัดเจนก่อนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและการตัดสินใจเลือกกระบวนการที่จะ Outsourcing และตัดแยกกระบวนการที่ไม่ควร Outsourcing ออกไป

ประการที่ 2 กำหนดกระบวนการไหลของงานที่จะดำเนินการโดย Outsourcing เป็นลายลักษณ์อักษรและชี้แจงซักซ้อมให้มีความเข้าใจร่วมกัน นอกจากนั้นขั้นตอนที่เป็นการไหลของงาน การเชื่อมโยงงานระหว่างหน่วยงานภายในกิจการกับหน่วยงานและบุคลากรของ Outsourcing แล้วจะต้องมีการถ่ายโอนภาระงาน ความรับผิดชอบต่อผลดำเนินงาน เชื่อมโยงกิจกรรมระหว่างกันและแบ่งแยกความรับผิดชอบที่ชัดเจนหากเกิดความผิดพลาดหรือความล้มเหลวขึ้น

ประการที่ 3 การทำความเข้าใจและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินและวัดผลสำเร็จของการให้บริการของ Outsourcing ตลอดจนความถี่และวิธีการที่จะใช้ในการวัดผลงานและประเมินผล สิ่งที่จะเกิดขึ้นหากผลงานของ Outsourcing ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผล ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรที่จะทำหน้าที่ประเมิน

ประการที่ 4 การทำความเข้าใจกรอบการกำกับและระบบการรายงานผลและความคืบหน้าของงานเป็นการกำกับและติดตามเพื่อให้กิจการได้รับรู้สถานะปัจจุบันหรือสถานะล่าสุดของการดำเนินงานของ Outsourcing เปรียบเทียบกับ



## บทความวิชาการ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยวิธีการ  
เอาต์ซอร์ซ

ผลงานและกรอบเวลาตาม SLA ที่กำหนดไว้ โดยขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมักจะมีเวลาที่ชัดเจน

ประการที่ 5 ความตกลงเกี่ยวกับจำนวนเงินค่าปรับที่จะใช้หากเกิดการผิดเงื่อนไขจาก SLA โดยค่าปรับที่จะทำการตกลงกันนี้ควรจะมีความเหมาะสมกับมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงแต่ละประเด็นและความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำไปสู่ค่าเปรียบเทียบปรับนั้นค่าเบี้ยปรับอาจจะต้องรวมถึงต้นทุนทางการเงิน (Financial Cost) ที่เกิดจากการที่กิจการต้องชดใช้เงินค่าเสียหายหรือการบูรณะฟื้นฟูความเสียหายด้วยหากมีความจำเป็น

ประการที่ 6 วงจรของการทบทวนผลดำเนินงานและเงื่อนไข SLA ซึ่งในบางกรณีอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามความคาดหวังของลูกค้าหรือตามรูปแบบของการดำเนินธุรกิจหรือตามสภาพการแข่งขันทางการตลาดหรือตามนโยบายในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ

ประการที่ 7 ความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวในผลดำเนินงาน อาจจะมาจากความล้มเหลวของตัวบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติ กระบวนการที่ใช้ในการปฏิบัติงานระบบงานที่รองรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานของ Outsourcing

ประการที่ 8 การเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลวของการปฏิบัติงานของ Outsourcing มักจะต้องพิจารณาการตั้งงบประมาณ เพื่อรองรับความเสียหายตามประมาณการวงเงินสูงสุดที่คาดว่าจะเกิดความเสียหาย การสอดส่องในองค์กร (Oversight) ในฐานะผู้บริหารสัญญาและคู่สัญญาที่เป็น Outsourcing และพัฒนาศักยภาพและความพร้อมในการที่จะเข้าไปแทรกแซงหรือกลับมาดำเนินการเองหรือหาผู้ดำเนินการรายใหม่ ยกเลิกสัญญาได้ทันทีตามความจำเป็น ขณะเดียวกันการสอดส่องในองค์กรจะทำให้รับรู้สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ไม่สร้างความตระหนักรู้หรือความประหลาดใจอย่างรุนแรงในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการใช้บริการจาก Outsourcing มีหลายประเด็นที่กิจการควรพิจารณาเพื่อวิเคราะห์และประเมินระดับของความเสี่ยงในมิติของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบว่ารุนแรงมากน้อยเพียงใด โดยความเสี่ยงสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่กิจการอาจจะละเลยที่จะพิจารณา คือ ต้นทุนซ่อนเร้นหรือ Hidden Cost ซึ่งได้แก่

1) ต้นทุนจากการสูญเสียการควบคุม (Loss of Control) การดำเนินงานโดยบุคลากรของ Outsourcing โดยเฉพาะอำนาจในการแทรกแซงซึ่งจะทำได้ทุกเมื่อ เมื่อการปฏิบัติงานดำเนินงานเองภายในกิจการ ในขณะที่กิจการไม่อาจถ่ายโอนความรับผิดชอบให้แก่ Outsource ได้จริง ความรับผิดชอบทั้งหมดต่อบริการ ต่อการบำรุงรักษาลูกค้า ต่อความสามารถในการทำกำไร และต่อความยั่งยืนของกิจการยังคงอยู่ที่กิจการเหมือนเดิม

2) คุณภาพของบริการและการส่งมอบผลผลิตของ Outsource ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ไม่รับผิดชอบ ไม่รับประกันตามเงื่อนไขที่กิจการกำหนดอย่างครบถ้วนและบางกรณี Outsource อาจไม่ต้องชดเชยต่อความเสียหายต่อลูกค้าแทนบริษัทหรือชดเชยความเสียหายต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้า

3) ต้นทุนส่วนที่ลูกค้าต้องมีภาระเพิ่มขึ้น ทำให้ค่าบริการเมื่อรวมกันแล้วของลูกค้าสูงกว่าเดิมทั้งที่กิจการว่าจ้าง Outsource ไม่ได้มีการรับรู้หรือเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มแต่ประการใด เพราะสิ่งที่ Outsource ให้บริการอาจจะไม่ครบถ้วนเหมือนกับที่กิจการเคยให้บริการเองและบางที่กิจการอาจจะไม่สนใจกับภาระที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า แม้กระทั่งลูกค้าย้ายไปใช้บริการจากผู้ประกอบการที่เป็นคู่แข่งรายอื่นก็อาจจะไม่รู้ว่ามีสาเหตุที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับการที่กิจการเลือกใช้บริการจาก Outsourcing

4) ต้นทุนที่เกิดจากการใช้สมรรถนะและกำลังดำเนินงานของกิจการต่ำกว่าศักยภาพหรือขีดความสามารถสูงสุดที่กิจการสามารถทำได้ ทำให้ไม่เกิดการประหยัดจากขนาด เพราะแทนที่กิจการจะขยายปริมาณธุรกิจด้วยสมรรถนะของ

กิจการที่มีอยู่ที่จะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยลดลงและเพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขัน กิจการกลับให้ Outsource เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมแทน

5) ต้นทุนที่เกิดจากการทิ้งวางหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์สินทรัพย์ของกิจการอย่างเต็มที่ จากการศึกษาที่มีคุณภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่เมื่อถ่ายโอนภาระหน้าที่ออกไปให้ Outsource ต้องลดระดับคุณภาพลงมาให้เหมาะสมกับศักยภาพในการให้บริการของ Outsourcing ขณะที่สินทรัพย์ของกิจการไม่ได้สร้างผลตอบแทนจากการตัดสินใจ การโอนถ่ายงานออกไปสู่ Outsource จากการศึกษาความเสี่ยงที่เกิดจาก Outsource ออกจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายในกิจการเองเพราะการวิเคราะห์ Outsource ทำได้เป็นครั้งคราว ไม่อาจทำได้ต่อเนื่องแบบที่ใช้กับการปฏิบัติงานเองในกิจการและอยู่ในรูปของการบริหารสัญญาให้เป็นไปตาม Service Level Agreement : SLA การบริหารคู่สัญญา การบริหารงานตรวจรับ ก่อนการจ่ายค่าบริการ

## 8. บทสรุป

บริษัทชั้นนำหลายบริษัทได้รวมเอาการทำเอาท์ซอร์ส เข้าเป็นส่วนสำคัญเชิงกลยุทธ์ส่วนหนึ่งในปรัชญาการบริหารจัดการ โดยการเอาท์ซอร์ส กระบวนการธุรกิจ [6] หมายถึง การเอาท์ซอร์ส สายงานทั้งหมดของกระบวนการภายในแต่สอดแทรกเทคโนโลยี ผลลัพธ์เหลือเชื่อ เพราะการเลือกเอาท์ซอร์สเป็นการลดค่าใช้จ่ายหรือการปรับปรุงบริการ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าที่สูงขึ้นและรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นหลังจากเอาท์ซอร์ส ในแผนการเงินที่เกี่ยวกับการดูแลรักษาบัญชีต่างๆ ของบริษัท ได้แก่ การทบทวนและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีลูกหนี้และบัญชีเจ้าหนี้ การปรับยอดของรายการบันทึกบัญชีต่างๆ รวมถึงการผลิตรายงานที่ตรงต่อเวลา สำหรับการบริหารแล้ว พบว่า ได้ผลเกินคาด สามารถประหยัดและเร่งกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะการหมุนเวียนทำงานในตำแหน่งอื่น อาจช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะและได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ดีกว่าเดิม

## เอกสารอ้างอิง

- [1] บุญเลิศ วัจจะตรากุล. (2551). กลยุทธ์การเอาท์ซอร์สเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- [2] วัชรพล สุขโหด. (2552). เอาต์ซอร์ส (Outsource) ใครเก่งสิ่งไหนก็ทำสิ่งนั้น. กรุงเทพมหานคร : อี.ไอ.สแควร์.
- [3] ประคัลภ์ ปิณฑพลกักร. (2553). [ออนไลน์]. ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. [สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560]. จาก <http://www.blogGang.com>.
- [4] บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับ CEO. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- [5] ชุมพล ศฤงคารศิริ. (2538). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พานิชย์.
- [6] Corbett Michael F. (2004). The outsourcing revolution: Chicago: Dearborn Trade Public.