

**ขีดความสามารถทางการแข่งขันของ  
บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด**

**นางสาวกิติรัตน์ ทองเงา**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Organization Capability At  
PSG Intertrade Company Limited**

**Miss. Kitirat Thonggnow**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      วัดความสามารถทางการแข่งขันของ  
บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวกิติรัตน์ ทองเงา  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา)



กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๒๔ เดือน ก.พ. พ.ศ. ๒๕๖๓

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว้าอิสระ ชีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด  
**ผู้ศึกษา** นางสาวกิติรัตน์ ทองเงา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับชีดความสามารถทางการแข่งขันโดยรวมของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด (2) ศึกษาระดับชีดความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละปัจจัยองค์ประกอบของชีดความสามารถทางการแข่งขัน (3) ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อชีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานภายในบริษัทพีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจชิ้นส่วน ยานยนต์ บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย หรือ มัชฌิมเลขคณิต การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.0 มีอายุต่ำกว่า 26-35 ปี ร้อยละ 37.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 50.0 มีอายุใน การทำงาน 8-10 ปี ร้อยละ 31.3 ส่วน มีระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน ร้อยละ 32.5 สถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 58.8 และมีรายได้มากกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 36.3 (2) ด้านระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อชีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อทั้ง 7 ข้อ ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การจัดการกระบวนการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่าอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และผลลัพธ์ทางธุรกิจอยู่ในระดับต่ำซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาพความไม่ยั่งยืนในสภาวะจิตใจของพนักงานได้ว่าอยู่ในสภาวะที่จะไม่มุ่งมั่นหรือมีความผูกพันต่อองค์กร หากไม่มีการปรับแก้ไขในปัจจัยต่างๆ ที่ศึกษาก็เชื่อได้ว่าบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด นอกจากจะไม่มีชีดความสามารถที่ไม่ค่อยดีนัก ก็จะต้องประสบกับปัญหาความล้มเหลวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในท้ายที่สุด

**คำสำคัญ** ชีดความสามารถทางการแข่งขันบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ทัศนชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ ที่ได้ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ เวลาที่มีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ของการวิจัยมาโดยตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดา พี่สาว และพี่ชาย อันเป็นที่รักยิ่งสูงสุดของผู้วิจัย ขอบคุณคุณวีระชัย ผู้ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาทำการวิจัย ขอบคุณทุกๆ กำลังใจจากมิตรสหายในการดำเนินการวิเคราะห์ศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกๆ ความช่วยเหลือจากกลุ่มเพื่อนกลุ่มยูเฟรซ (คุณองุ่น คุณจิ คุณชัช คุณเล็ก คุณหมู คุณสุนทร) และขอบคุณทุกพลังใจที่ได้รับจากสมาชิกกลุ่มเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทที่ได้ร่วมเรียนมาด้วยกันที่ให้ความหวังใจ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจกับผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

กิติรัตน์ ทองเงา

ตุลาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตในการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร .....	6
รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอดลริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) .....	14
European Foundation for Quality Management: EFQM .....	16
แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ .....	20
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ .....	21
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ .....	22
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด .....	22
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา .....	29
กลุ่มตัวอย่าง .....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	33
<u>ส่วนที่ 1</u> ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน .....	34
<u>ส่วนที่ 2</u> ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท .....	37
<u>ส่วนที่ 3</u> การทดสอบสมมติฐาน .....	46
<u>ส่วนที่ 4</u> ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ทางการแข่งขัน .....	57
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	58
สรุปการวิจัย .....	58
การอภิปรายผล .....	62
ข้อเสนอแนะ .....	62
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	63
บรรณานุกรม .....	64
ภาคผนวก .....	68
ประวัติผู้ศึกษา .....	78

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ..... 19
ตารางที่ 4.1	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ ..... 34
ตารางที่ 4.2	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ ..... 34
ตารางที่ 4.3	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา ..... 35
ตารางที่ 4.4	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุงาน ..... 35
ตารางที่ 4.5	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามตำแหน่ง ..... 36
ตารางที่ 4.6	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรส ..... 36
ตารางที่ 4.7	แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ..... 37
ตารางที่ 4.8	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่ส่ง ผลกระทบต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ..... 37
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัย ด้านการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ..... 38
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ..... 39
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัย ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ..... 40
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ ..... 41
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัย ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ..... 42
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการจัดการกระบวนการ ..... 43
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยผลลัพธ์ทางธุรกิจ ..... 44
ตารางที่ 4.16	แสดงการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามเพศ ..... 46
ตารางที่ 4.17	แสดงการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามอายุ ..... 47
ตารางที่ 4.18	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทาง การแข่งขันตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD ..... 48
ตารางที่ 4.19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทาง การแข่งขันจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ..... 49



**สารบัญตาราง (ต่อ)**

		หน้า
ตารางที่ 4.20	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตามตัวแปรอายุในการทำงาน .....	50
ตารางที่ 4.21	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทาง การแข่งขันตามตัวแปรระดับอายุการทำงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD .....	51
ตารางที่ 4.22	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตามตัวแปร ตำแหน่งงาน .....	52
ตารางที่ 4.23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทาง การแข่งขันตามตัวแปรตำแหน่งงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD .....	53
ตารางที่ 4.24	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตามตัวแปรสถานภาพสมรส .....	54
ตารางที่ 4.25	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตามตัวแปรระดับรายได้ .....	55
ตารางที่ 4.26	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ตามตัวแปรระดับรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD .....	56

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 4
ภาพที่ 2	แนวคิดของ เดมิ่ง สามารถอธิบายได้โดยปฏิกิริยาลูกโซ่ ..... 13
ภาพที่ 3	กรอบแนวคิดของ Baldrige Award ..... 15
ภาพที่ 4	EFQM Excellence Model ..... 17

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารคุณภาพโดยรวม มีรากฐานทางด้านแนวคิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีระบบการควบคุมที่ยึดหลักการทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และสถิติศาสตร์โดยผู้นำในการควบคุมคุณภาพในขณะนั้น ได้แก่ เฟรดเดอริก เทเลอร์ และ แฟรงค์ กิลเบริช (Frederick W. Taylor and Frank B. Gilbreth) โดยมุ่งไปที่ประสิทธิภาพของการทำงาน (พงศพัทธ์ ดังคประเสริฐ, 2550)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ส่ง W. Edwards Deming เพื่อไปช่วยฟื้นฟูประเทศญี่ปุ่น ด้วยวิธีแนวคิดการควบคุมคุณภาพตามแบบตะวันตก โดย W. Edwards Deming เป็นผู้นำแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพเข้ามาเผยแพร่ เมื่อประเทศญี่ปุ่นได้นำกระบวนการนี้มาใช้ในการควบคุมการผลิตทำให้สินค้าญี่ปุ่นพัฒนาสูงขึ้นจนทำให้สินค้าของญี่ปุ่นเป็นยอมรับคุณภาพไปทั่วโลก จากนั้น ดร. อิชิคาว่า ได้พัฒนาแนวคิดว่าการควบคุมคุณภาพที่ดีนอกจากจะทำในขั้นตอนต่างๆ ของการผลิตแล้ว ยังจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตขั้นตอนต่างๆ เข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการตรวจสอบ สร้างเสริม ควบคุม แก้ไข แนวความคิดนี้เรียกว่า กลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) โดยให้พนักงานตั้งกลุ่มประมาณ 10 คน ร่วมกันทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ และแก้ไขปัญหาในการผลิตและการทำงาน โดยใช้หลักการทางสถิติและยึดหลักของ Deming คือ PDCA (Plan Do Check Action) จากการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้พบว่าเป็นการเน้นที่พนักงานหรือเน้นที่บางส่วนของผลิตภัณฑ์เท่านั้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้นประเทศญี่ปุ่นจึงได้พัฒนาโดยการปรับปรุงคุณภาพเน้นการควบคุมคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Control : TQC) สำหรับประเทศทางตะวันตก เช่น อังกฤษ อเมริกา เรียกลักษณะการบริหารแบบนี้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management:TQM) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมกิจกรรมทุกกิจกรรมทุกกระบวนการผลิต ประสานความร่วมมือร่วมใจของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อผลิตสินค้าตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2536 อ้างถึงใน รัชนิวรรธ สุริยนิมิตรชัย, 2548 หน้า 10)

Deming กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต้องมีลักษณะบูรณาการนับตั้งแต่ การเรียนรู้ความต้องการและความหวังของผู้บริโภคนำมาออกแบบหรือวางแผนปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้สนองตอบความต้องการและ

ความคาดหวังของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนออกแบบกระบวนการผลิตและระบบประกันคุณภาพ ออกแบบวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เช่น การจัดหาและทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบและอุปกรณ์ การจัดซื้อ ตรวจจับและทดสอบคุณภาพของวัตถุดิบ การทดสอบความสามารถของกระบวนการ เครื่องจักร และกรรมวิธีการผลิต การผลิต การประกอบ การตรวจสอบ และการนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค (The Deming Prize Guide, 2008, p. 2)

สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ได้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า “คุณภาพ” คือ กลยุทธ์ที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน กระแสในการปรับปรุงองค์กรก็เพื่อการพัฒนาคุณภาพของบริการ และหรือผลิตภัณฑ์ที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ และหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ ทำให้หลายๆ องค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่อง “คุณภาพของการบริหารจัดการ” ต่างประสบความสำเร็จ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญรูปแบบระบบบริหารที่มีคุณภาพ ที่ได้คิดค้นและออกแบบมาอย่างสมบูรณ์แล้ว อาทิเช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลด์ริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) รางวัลเดมมิ่ง (The Deming Prize) บ้านแห่งที่คิวเอ็มของ ดร.คานะโน (The Kano's TQM model) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (The Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งแต่ละระบบมีลักษณะพิเศษที่เป็นจุดเด่นและจุดค้อยที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะการนำมาประยุกต์ใช้เป็นหน้าที่ของแต่ละองค์กรที่ต้องสังเคราะห์รูปแบบ วิธีการที่ดีที่สุด ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ตรวจวินิจฉัยหรือประเมินองค์กรตนเอง (self assessment) ที่ทำให้องค์กรสามารถรู้จุดแข็ง (strengths) หรือจุดอ่อน (weaknesses) เพื่อนำจุดอ่อนไปปรับปรุงและพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง (วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2542, คำนำ)

นอกจากนี้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติคือแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตน ไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่าง ให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้โดยองค์ประกอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแบ่งออกเป็นทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนรถยนต์ประเภทโคมไฟประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ให้ความสำคัญในด้านคุณภาพความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพทั้ง 7 ด้านเป็นเกณฑ์ในการวัด เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร และเพื่อเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบศักยภาพในการแข่งขันกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

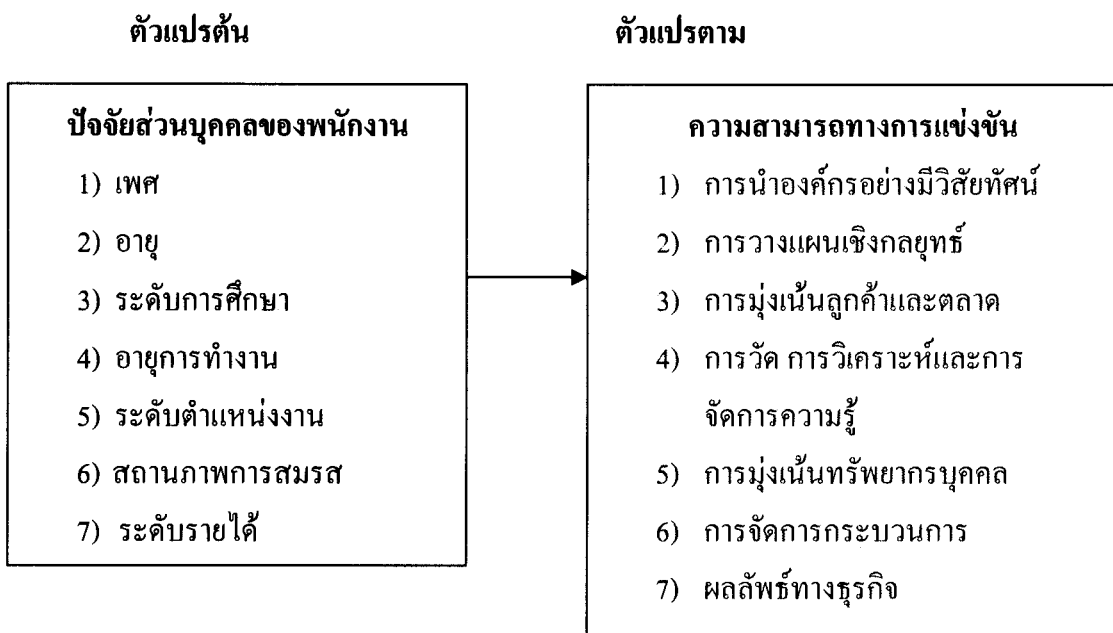
1. สามารถทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อขีดความสามารถของบริษัท
2. สามารถนำข้อมูลจากการศึกษามาวางแผนในการบริหารงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
3. สามารถเป็นแนวทางการหาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

4. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกันได้

5. เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และธุรกิจอื่นๆ

#### 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพทั้ง 7 ด้าน มาใช้เป็นปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 5. สมมติฐานการวิจัย

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด ต่างกัน

## 6. ขอบเขตในการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

2. ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงาน ทรัพยากรบุคคลฝ่ายโรงงาน และฝ่ายสำนักงานภายในหน่วยงานบริษัท พีเอสจีอินเตอร์เทรด จำกัด จำนวน 100 คน (จากการแบ่งโครงสร้างสายงานบริษัท : 2549)

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อดำเนินงานที่เป็นเลิศเนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการเช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ที่เป็นมาตรฐานสากล

**นิยามศัพท์โดยสรุปตามความเข้าใจของผู้ทำวิจัย:** ขีดความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- การจัดการกระบวนการ
- ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท พีเอสจี อินเทอร์เน็ต จำกัดครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
3. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพโดยรวม มีรากฐานทางด้านแนวคิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีระบบการควบคุมที่ยึดหลักการทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และสถิติศาสตร์ โดยผู้นำในการควบคุมคุณภาพในขณะนั้น ได้แก่ เฟรดเดอริก เทเลอร์ และ แฟรงค์ กิลเบริช (Frederick W. Taylor and Frank B. Gilbreth) โดยมุ่งไปที่ประสิทธิภาพของการทำงาน ( พงศ์พัฒน์ ดังคะประเสริฐ, 2550)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นให้ความสนใจแนวคิดการควบคุมคุณภาพตามแบบตะวันตก โดย W. Edwards Deming เป็นผู้นำแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพเข้ามาเผยแพร่ เมื่อประเทศญี่ปุ่นได้นำกระบวนการนี้มาใช้ในการควบคุมการผลิตทำให้สินค้าญี่ปุ่นพัฒนาสูงขึ้นจนทำให้สินค้าของญี่ปุ่นเป็นขอมรับคุณภาพไปทั่วโลก จากนั้น ดร. อิชิกาวา ได้พัฒนาแนวคิดว่าการควบคุมคุณภาพที่ดีนอกจากจะทำในขั้นตอนต่างๆ ของการผลิตแล้ว ยังจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตขั้นตอนต่างๆ เข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการตรวจสอบ สร้างเสริมควบคุม แก้ไข แนวความคิดนี้เรียกว่า กลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) โดยให้พนักงานตั้งกลุ่มประมาณ 10 คน ร่วมกันทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ และแก้ไขปัญหาในการผลิตและการทำงาน โดยใช้หลักการทางสถิติและยึดหลักของ Deming คือ PDCA (Plan Do Check Action) จากการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้พบว่าเป็นการเน้นที่พนักงานหรือเน้นที่บางส่วนของผลิตภัณฑ์เท่านั้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการปรับปรุงคุณภาพ



ดังนั้นประเทศญี่ปุ่นจึงได้พัฒนาโดยการปรับปรุงคุณภาพเน้นการควบคุมคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Control : TQC) สำหรับประเทศทางตะวันตก เช่น อังกฤษ อเมริกา เรียกลักษณะการบริหารแบบนี้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมทุกกระบวนการผลิต ประสานความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อผลิตสินค้าตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2536 อ้างถึงใน รัชนิวรรธ สุริยนิมิตรชัย, 2548 หน้า 10)

การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) นับได้ว่าเป็นปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นคุณภาพในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อให้วิธีการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น หลายองค์กรได้พยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารจัดการ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (restructuring) การปรับระบบ (reengineering) หรือการลดขนาดองค์กร (downsizing) ในขณะเดียวกันก็เป็นที่ยอมรับกันว่า คุณภาพ คือองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อจุดเน้นของบริการอยู่ที่การให้บริการที่มีคุณภาพจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หรือในคำศัพท์เฉพาะของวิชาการบริหารจัดการคุณภาพ เรียกว่า ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2544 หน้า 115) แต่ในปัจจุบันความเป็นเลิศขององค์กรนั้นครอบคลุมเกณฑ์จำนวนมาก และมีองค์ประกอบหลากหลาย นักวิชาการหลายท่านได้พยายามนำเสนอปรัชญาการบริหารจัดการ รูปแบบ ระบบ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติต่างๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรมีความเป็นเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม และจากการศึกษาพบว่ามีแนวโน้มในการมุ่งสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA (Lau, Zhao, & Xiao, 2004)

### **ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร**

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการจำนวนมากที่ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

Deming กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต้องมีลักษณะบูรณาการนับตั้งแต่ การเรียนรู้ความต้องการและความหวังของผู้บริโภคนำมาออกแบบหรือวางแผนปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้สนองตอบความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนออกแบบกระบวนการผลิตและระบบประกัน

คุณภาพ ออกแบบวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ให้ถูกต้องตั้งแต่แรก เช่น การจัดหาและทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบและอุปกรณ์ การจัดซื้อ ตรวจสอบและทดสอบคุณภาพของวัตถุดิบ การทดสอบความสามารถของกระบวนการ เครื่องจักร และกรรมวิธีการผลิต การผลิต การประกอบ การตรวจสอบ และการนำสินค้าไปสู่ผู้บริโภค (The Deming Prize Guide, 2008, p. 2)

Feigenbaum (1957) กล่าวว่า TQM เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ เพื่อรวบรวมความพยายามของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

Costello (1988) กล่าวว่า TQM คือแนวคิดที่ต้องการ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่จะนำ TQM มาใช้ได้ อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและกระตุ้นให้ที่สำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาความก้าวหน้าซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ

Hellsten และ Klefsjo (as cited in Ronnback & Witell, 2008, p. 2) ให้นิยาม TQM ว่าเป็นระบบการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผิดพลาด! ไม่ใช่การเชื่อมโยงที่ถูกต้องมูลค่า หลักการ/วิธีการและเครื่องมือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งลดจำนวนทรัพยากร เจตนาของการบริหารคุณภาพก็เพื่อเป็นการเข้าถึงหลักการบริหารจัดการทั้งทางปฏิบัติและทางวิชาการ แต่ละหลักการจะถูกสนับสนุนผ่านการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกิจกรรมง่ายๆ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า ซึ่งเป็นการสนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการในมุมมองกว้างเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ส่วน ผิดพลาด! ไม่ใช่การเชื่อมโยงที่ถูกต้องกล่าวไว้ว่า หลักคุณภาพ จะขึ้นอยู่กับ 3 หลักการ คือ ลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานร่วมกัน

### **องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร**

การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม มีหลักการที่มุ่งเน้นคุณภาพการปฏิบัติงานและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (กฤษฎ์ อุทัยรัตน์, 2544 หน้า 71)

1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (quality oriented) องค์กร TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นการมุ่งเน้นที่คุณภาพก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินงาน (customer focus)

2) การปรับปรุงกระบวนการ (process improvement) การที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ได้นั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องมองที่กระบวนการบริหารจัดการ โดยยึดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบครบวงจร และบุคลากรแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานในหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องทุกครั้งด้วย (right the first time and right every time) จึงจะนับว่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้นการทำงานจึงต้องอาศัย “บุคลากรที่มีคุณภาพ” และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (total involvement) การบริหารคุณภาพเป็นระบบซึ่งเน้นให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการสร้างสรรค์คุณภาพ และการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการซึ่งเป็นระบบมีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นเรียกกระบวนการนี้ว่า TQC หรือ Total Quality Control ในขณะที่ประเทศทางตะวันตกและประเทศไทยรู้จักในนาม TQM หรือ Total Quality Management นั่นเอง

การนำหลักการของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ไปปฏิบัติในองค์กรเพื่อการปรับปรุงนั้นจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การประเมินผลข้อมูล การใช้ข้อมูลย้อนกลับและการมีโครงการปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมิใช่ปฏิบัติเพียงครั้งเดียว แต่ต้องเป็นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยอาศัยการยอมรับของทุกคน การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน การยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจ การนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพนั้น มีข้อปฏิบัติ 10 ประการ ดังนี้(สุวรรณณี แสงมหาชัย, 2544 หน้า 40)

- 1) การสร้างแนวคิดพื้นฐาน ด้วยการรณรงค์ให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 2) การกำหนดแนวทางไปสู่วิปฏิบัติ ด้วยการนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรม การศึกษาคูงาน มาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรคุณภาพ ตั้งทีมงานขึ้นรับผิดชอบในการวัดผลสำเร็จขององค์กร และมอบอำนาจตัดสินใจแก่บุคลากรในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
- 4) การสร้างการยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในวิปฏิบัติปฏิบัติงานของแต่ละทีมงานหรือแผนกต่าง ๆ จากการประเมินผลที่ได้วิปฏิบัติปฏิบัติงานในการปรับปรุงกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การพัฒนาภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน การนำหลักการของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมไปปฏิบัติ นั้น บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในทุกระดับปฏิบัติการ

6) การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ ด้วยการเน้นความมีประสิทธิผลของการดำเนินงานตามทิศทางที่องค์กรกำหนด

7) การพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคที่สำคัญต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรม และมีการวัดผลด้วยการใช้วิธีการทางสถิติ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง และสามารถประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพได้

8) การปรับปรุงด้วยการใช้เครื่องมือในการแก้ไขปัญหา เช่น เทคนิคการปรับปรุงคุณภาพ ได้แก่ การระดมสมอง วงจร PDCA และเครื่องมือ 7 QC Tools

9) การมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยการเพิ่มคุณภาพหรือประโยชน์ที่ทำให้บรรลุความพึงพอใจของผู้รับบริการ

10) การสร้างวิทยากรภายในองค์กร ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้องค์กรมีผู้ฝึกอบรมภายในให้สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องของการให้ความรู้แก่บุคลากรประจำองค์กร

Padhi (2005) เสนอว่า TQM เป็นการรวมองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับปรุงด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสม เทคโนโลยี และการฝึกอบรมที่จะเข้าถึงความคาดหวังของลูกค้าในพื้นฐานอย่างต่อเนื่องผ่านการเข้าร่วมของพนักงาน ซึ่ง TQM ประกอบด้วย (1) ความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) (2) การเข้าถึงของพนักงาน (Employee Involvement) (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) (4) การป้องกันความบกพร่อง (Defect Prevention) (5) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) (6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

งานของ Samson and Terziovski (1999) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก แต่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศและแต่ละอุตสาหกรรม ภายใต้ความคล้ายคลึงของ TQM นั้น ผู้ประกอบการในยุโรป สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย มีความพยายามที่จะปรับปรุงองค์ประกอบบางประการของ TQM ซึ่งประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) (2) การบริหารบุคคล (Management of People) (3) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) (4) การใช้และการวิเคราะห์ข้อมูล (5) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Management) และ (6) การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนคุณภาพ (Strategic and Quality Planning)

### ประโยชน์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดสำหรับองค์กรที่นำการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมไปประยุกต์ปฏิบัติ คือ องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการให้ดีขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกระดับในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจกัน มีการร่วมมือและประสานงานกัน เพื่อแก้ไขปัญหาประจำวันให้ดีขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญได้ ดังนี้(วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2543 หน้า 63)

- 1) การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การศึกษาสำรวจองค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชน เป็นกรณีศึกษา
- 3) การค้นหาจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนที่ควรแก้ไข เพื่อพิจารณาว่า ขั้นตอนใดที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง
- 4) การวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 5) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

นโยบายการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุก ๆ กลุ่มงานการให้บริการที่มีทั้งหมด 41 กระบวนงาน โดยมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ ที่มุ่งเน้นความสำคัญเรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการประชาชน
- 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนงานให้บริการประชาชนอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 3) การให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลโดยรวมตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

### แนวคิดการบริหารคุณภาพในรูปแบบต่างๆ

#### 1. รางวัลเดมมิง (Deming Prize)

รางวัลเดมมิง เป็นรูปแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจที่เริ่มต้นก่อนแบบอื่น เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นได้รับแนวคิดในเรื่อง คุณภาพ จาก ดร. เดมมิง (W. Edwards Deming) ชาวอเมริกัน ตั้งแต่ ค.ศ. 1946 และแนวความคิดนี้ก่อให้เกิดผลดีที่เห็นเด่นชัด ทำให้อุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น สหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) จึงได้เสนอรูปแบบความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นและตั้งชื่อให้เป็นเกียรติแก่ ดร. เดมมิง เมื่อ ค.ศ. 1951 ในระยะแรกองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็น

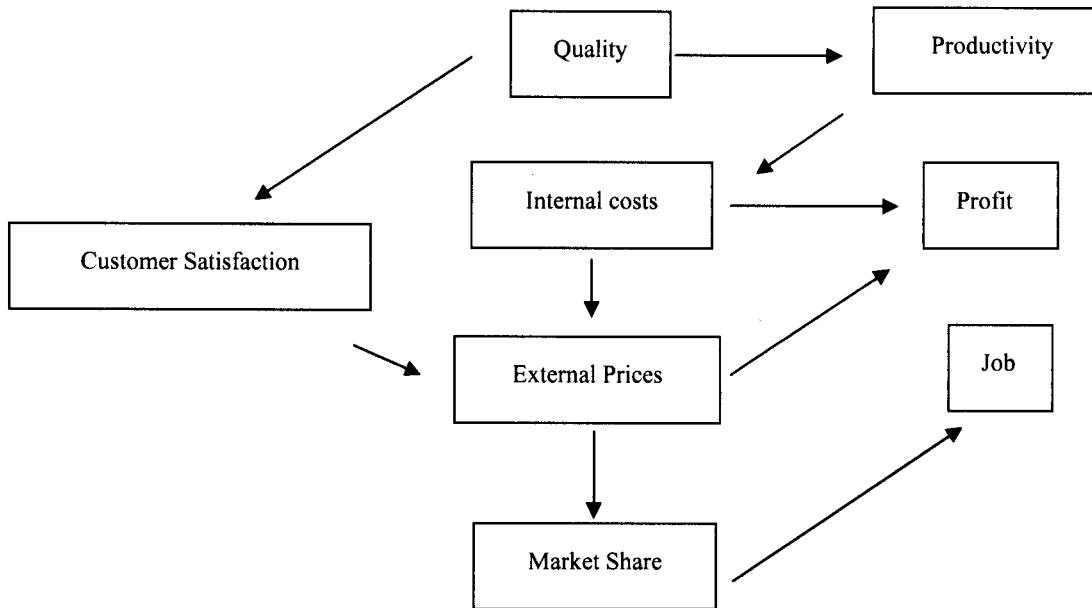
องค์กรของประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ต่อมาได้ขยายการพิจารณารางวัลไปสู่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศไทยธุรกิจปูนซีเมนต์ ก็ได้รับรางวัลเดมมิ่ง ด้านการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์

เดมมิ่งได้รับเกียรติให้เป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น เดมมิ่งได้เสนอตัวแบบของปฏิกริยาอุทกโชอันประกอบด้วย หลักการบริหาร 14 ประการ (PHCC Educational Foundation, 1996; Sosik & Dionne, 1997; Tavana, Mohebbi & Kennedy, 2003 ) ดังนี้

การสร้างเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กรให้เป็นลายลักษณ์อักษร

- 1) ผู้บริหารทุกคนเรียนรู้ปรัชญาใหม่
- 2) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
- 3) เลิกการตัดสินใจของธุรกิจโดยใช้ราคาเพียงอย่างเดียว
- 4) ปรับปรุงระบบผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอและตลอดไป
- 5) ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม
- 6) ขจัดความหวาดกลัว สร้างความเชื่อมั่น สร้างบรรยากาศให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 8) ขจัดการบังคับให้ทำงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
- 9) ขจัดโศกนาฏการผลิดที่เป็นตัวเลข และจัดการบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์
- 10) ขจัดอุปสรรคที่ทำให้พนักงานขาดความภาคภูมิใจในผลงานของตน
- 11) กระตุ้นการศึกษาและการปรับปรุงของทุกคน
- 12) ลงมือปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสัมฤทธิ์ผล

จากแนวคิดของ เดมิ่ง สามารถอธิบายได้โดยปฏิริยาลูกโซ่ 5 ขั้นตอนที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักการบริหาร 14 ประการ ซึ่งมีผลทำให้ลดระยะเวลา ลดข้อผิดพลาดต่างๆ รวมทั้งมีการใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2 แนวคิดของ เดมิ่ง สามารถอธิบายได้โดยปฏิริยาลูกโซ่

ที่มา : Deming, 1982 (as cite in Shah, Mandal and Love, 1999, p.3)

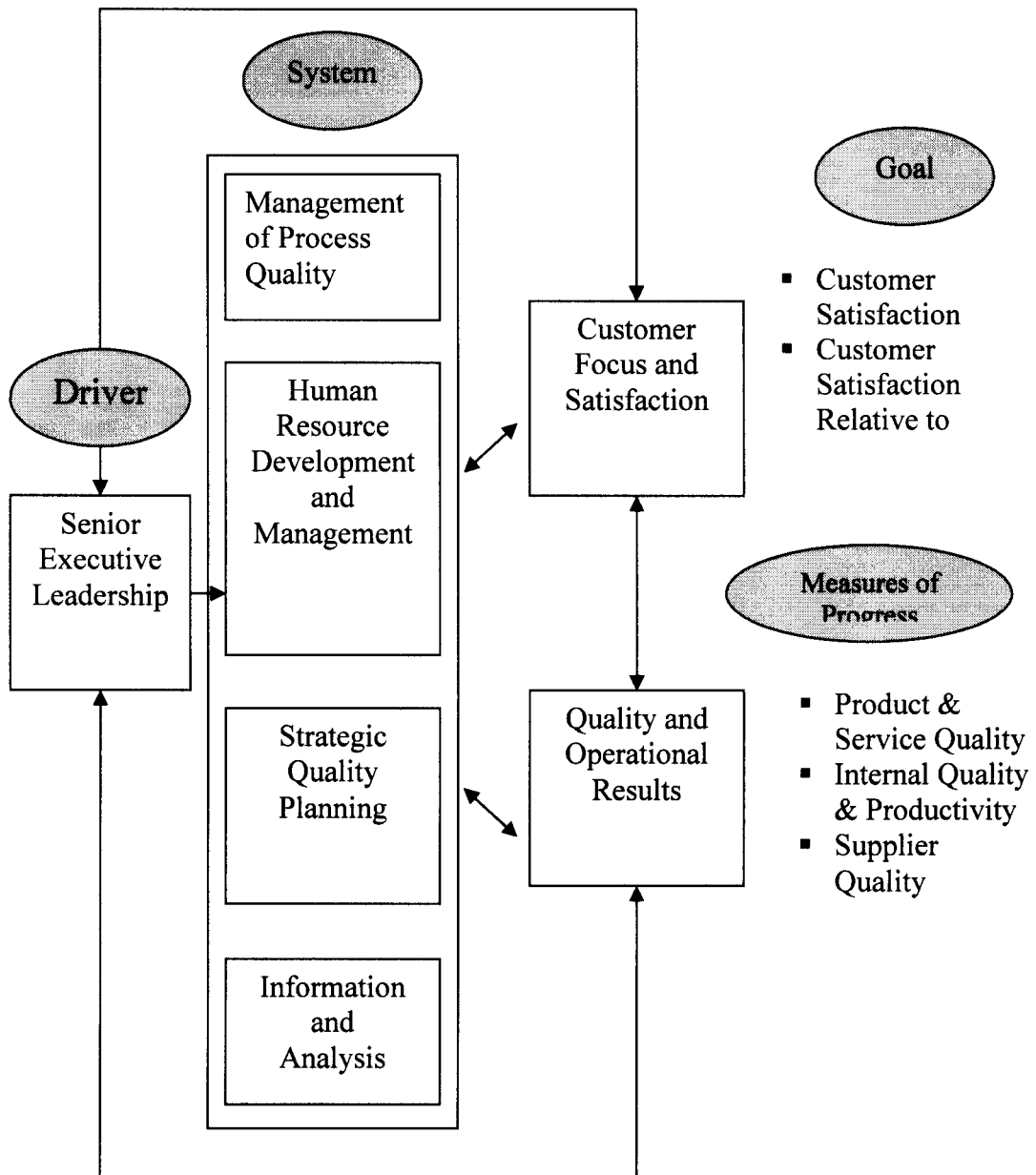
### จากภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า

- (1) การเพิ่มผลผลิต (Productivity): ต้นทุนการผลิต (Internal Cost) ที่ลดลง ทำให้กำไร (Profit) เพิ่มขึ้น
- (2) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction): เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) และการเพิ่มกำไร (3) การผลิต ราคาขาย (Internal Costs) ลดลงเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน

## 2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลด์ริจ ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักวิชาการด้านการบริหารชาวอเมริกันภายใต้การริเริ่มของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standards and Technology: NIST) ซึ่งได้ผลักดันจนบังเกิดผลออกมาเป็น Public Law 100-107, The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987. โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมความเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ สิ่งที่สำคัญคือ รางวัลนี้ส่งเสริมการเปิดเผยและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ มีจริยธรรมในการดำเนินงาน และให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ เกณฑ์รางวัลแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ การนำ องค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การเน้นความสำคัญของลูกค้าและตลาด การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ ต่อมาได้มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีเกณฑ์ตัดสินรางวัลในลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบอลด์ริจ ขึ้นในหลายประเทศ เช่น ประเทศกลุ่มประชาคมยุโรป ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ไต้หวัน ญี่ปุ่น และประเทศไทย เป็นต้น





ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดของ Baldrige Award

ที่มา : Profile of Malcolm Baldrige Award Winners. (p. 19), by Bureau of Business Practice, 1992.

จากภาพที่ 3 แนวคิดของ Baldrige ได้เสนอองค์ประกอบในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 7 องค์ประกอบ ได้แก่

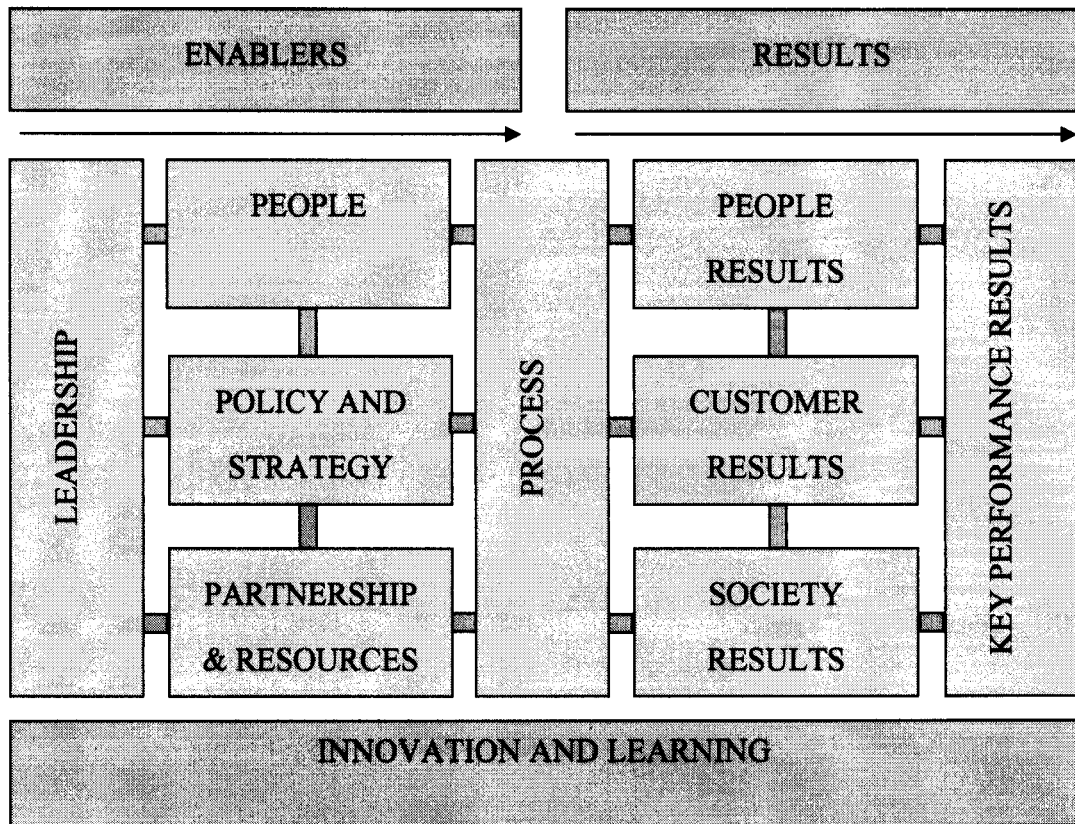
- 1) ภาวะผู้นำ (leadership)
- 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis)
- 3) การวางแผนกลยุทธ์คุณภาพ (strategic quality planning)
- 4) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development and management)
- 5) การบริหารคุณภาพของกระบวนการ (management of process quality)
- 6) ผลลัพธ์ด้านคุณภาพและการปฏิบัติงาน (quality and operational results)
- 7) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและความพึงพอใจ (customer focus and satisfaction)

โดยที่องค์ประกอบทั้ง 7 นี้ สามารถแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) ตัวผลักดัน (driver) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะเป็นตัวสร้างคุณค่าเป้าหมาย และระบบ และจะนำไปสู่วัตถุประสงค์คุณภาพและผลการดำเนินงาน
- 2) ระบบ (system) ระบบ ประกอบไปด้วย การกำหนด และการออกแบบกระบวนการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และผลการดำเนินงานที่ต้องการ
- 3) การวัดความก้าวหน้า (measures of progress) การวัดความก้าวหน้า เป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์พื้นฐานเพื่อการปรับปรุงคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร
- 4) เป้าหมาย (goal) เป็นเป้าหมายพื้นฐานของกระบวนการในการปรับปรุงคุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า

### 3. European Foundation for Quality Management: EFQM

ในทวีปยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM) ได้จัดตั้งรางวัลเพื่อมอบให้แก่องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เรียกว่า รางวัลคุณภาพยุโรป (European Quality Award: EQA) ซึ่งได้นำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลติคอสมบอลด์ริง มาปรับให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพสำหรับประเทศของตนเอง โดยแบ่งเกณฑ์เป็น 2 หมวดคือ หมวด 1 ด้านปัจจัยเกื้อหนุน (enablers) องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การจัดการบุคลากร 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) ทรัพยากร และ 5) กระบวนการและหมวด 2 ด้านผลลัพธ์ (results) องค์ประกอบคือ 1) ความพึงพอใจของบุคลากร 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลกระทบต่อสังคม และ 4) ผลงานขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 EFQM Excellence Model

ที่มา : EFQM (as cited in Maria & Luis I ,2007, p.24)

จากแนวคิดของ TQM ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย จึงได้มีงานวิจัยที่นำแนวคิดของ TQM มาเปรียบเทียบกับ BSC (Balanced Scorecard) (Hannula, Kumala and Suomala, 2005) ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ต่างเป็นรูปแบบของการจัดการเชิงระบบ และมีวัตถุประสงค์ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน โดย TQM นั้นจะนำเสนอมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า ส่วน BSC เป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Perspective) ซึ่งจากงานวิจัยนี้ได้เปรียบเทียบความคล้ายคลึงของทั้งสองแนวคิดได้ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าเปรียบเหมือน มุมมองด้านลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการเปรียบเหมือนมุมมองด้านกระบวนการภายใน การให้ความสำคัญกับพนักงานเปรียบเหมือนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา หรือสรุปได้ว่า ทั้งสอง

แนวคิดนี้ต่างให้ความสำคัญกับพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และมุมมองของผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ ทั้งสองแนวคิดนี้ยังเป็นปรัชญาเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวม (Improve Overall Performance) ของหน่วยธุรกิจ TQM มีเครื่องมือการในการควบคุมที่แข็งแกร่ง ในขณะที่ BSC เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยที่สามารถเปรียบได้กับว่า BSC เป็นเครื่องมือหนึ่งของ TQM

TQM ถูกใช้อย่างแพร่หลายในทุกธุรกิจ ไม่เว้นแต่ธุรกิจการรักษาพยาบาล ตัวอย่างเช่น การประกันคุณภาพในโรงพยาบาล โดยรูปแบบของกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงและการควบคุมคุณภาพนั้น จะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อความเป็นไปได้ในการรักษาเพื่อมีประสิทธิผลและความปลอดภัยสูงสุด นิยามการประกันคุณภาพในด้านวิทยาศาสตร์เทคนิคเกี่ยวกับยานั้น เพื่อผลของผลิตภัณฑ์สูงสุดด้วยความเสี่ยงน้อยที่สุด สำหรับปัจจัยในการลงระบบประกันคุณภาพในโรงพยาบาลที่ถูกควบคุมและปรับปรุงนั้น ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านเทคนิค (Technical Performance) การเข้าถึงบริการ (Access to Services) ประสิทธิภาพของการรักษา (Effectiveness of Care) ประสิทธิภาพของการให้ส่งมอบบริการ (Efficiency of Service Delivery) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ความต่อเนื่องของการให้บริการ (Continuity of Services) ความปลอดภัย (Safety) ความสะดวกสบายและสาธารณูปโภค (Physical Infrastructure and Comfort) และทางเลือก (Choice) (Hasegawa, 2006)

#### **การนำระบบTQM มาใช้ในอุตสาหกรรมของไทย**

ภาณุ นูรณจารุกร และคณะ (2550) ได้ทำการสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำระบบบริหารคุณภาพในอุตสาหกรรมของไทย และยังทำการเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำระบบบริหารคุณภาพในต่างประเทศ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ

ประเทศไทย	ประเทศกำลังพัฒนาอื่น
1. ความร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารระดับสูง	12. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์
2. การสนับสนุนด้านทรัพยากรจากผู้บริหารระดับสูง	13. นโยบายการบริหารจัดการ
3. ภาวะการณ์เป็นผู้นำของผู้บริหาร	14. การมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ
4. การตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นหลัก	15. การวิจัยและการพัฒนา และการออกแบบผลิตภัณฑ์
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	16. การตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ
6. ทักษะการทำงานเป็นทีม	17. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี
7. การพัฒนาทักษะฝีมือความเชี่ยวชาญของพนักงาน	18. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับจ้างผลิต
8. ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ข้อมูล	19. บทบาทความสำคัญของแผนคุณภาพ
9. ทักษะคิดที่ดีและข้อตกลงร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายองค์กร	20. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี
10. การมีกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	21. การจัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน
11. การพัฒนาองค์ความรู้ทางระบบบริหารคุณภาพ	22. การรายงานข้อมูลทางด้านคุณภาพ
	23. การจัดให้มีระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจ

ที่มา : ภาณุ บูรณจารุกร และคณะ (2550)

จากงานวิจัยของไทยจำนวนมากมาย ที่ยืนยันผลสำเร็จของการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กร อย่างกรณีของบริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด ได้นำระบบ TQM มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ภายใต้โครงการ Japan-Asian TQM Project ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างชัดเจน (วีรพจน์ สื่อประสิทธิ์สกุล และสมชาย นิราพาพงศ์พร, 2550) โดยสามารถลดจำนวนครั้งของการชำรุดของเครื่องจักร ความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า

อัตราการเกิดอุบัติเหตุของพนักงาน และอัตราการหยุดงานของพนักงาน เช่นเดียวกับ บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ได้นำระบบ TQM มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 ซึ่งประสิทธิผลของระบบ TQM ทำให้บริษัทสามารถลดอัตราส่วนของการปฏิเสธการรับสินค้า เพิ่มยอดขายได้อย่างก้าวกระโดด เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ อัตราส่วนคุณค่าต่อยอดขายเพิ่มขึ้น อัตราผลตอบแทนการลงทุน การจ้างงานเพิ่มขึ้น และอัตราพนักงานลาออกลดลง (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล, 2550)

ระบบ TQM มาประยุกต์นอกจากจะเป็นที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมแล้ว ระบบ TQM ยังถูกนำมาใช้ในแวดวงการศึกษาอีกด้วย ดังเช่น งานวิจัยของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2549) ที่ศึกษา TQM ของบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยเปรียบเทียบระหว่างโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) และโครงการบริหารธุรกิจธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร (X-M.B.A.) นอกจากนี้ สำหรับประเทศไทยเองได้มีการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award –TQA) ขึ้นมา (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551) ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น อันมีองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ (1)การนำองค์กร (2)การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3)การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4)การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6)การจัดการกระบวนการ (7)ผลลัพธ์ โดยที่เกณฑ์ในด้านผลลัพธ์นี้ มีการวัดถึงผลลัพธ์ที่เป็นผลการดำเนินงานระดับองค์กร คือ ผลลัพธ์ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ อีกทั้งผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพได้เริ่มจัดตั้งโดยสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI) ได้จัดทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยขึ้นและประกาศใช้เมื่อปี พ.ศ. 2539 เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่ องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่มีผลงานดีเด่นด้าน Quality Management โดยเน้นคุณภาพการบริหารจัดการ การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตและการบริการของประเทศ และเป็นส่วน

หนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติยังเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่สนับสนุนให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปปรับปรุงองค์กรด้านการบริหารจัดการ และองค์กรใดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาตรฐานได้รับการประกาศเกียรติคุณได้รับรางวัลต้องนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (best practices) ให้กับองค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## 5. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

องค์กรประสบ ความสำเร็จ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ด้วย ผู้นำระดับสูง ควรแสดงความรับผิดชอบในกิจกรรมและผลการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ดังนั้นระบบธรรมาภิบาลจึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้ง ในด้านจริยธรรม วิสัยทัศน์ กิจกรรม ตลอดจนผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ และมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็น

แบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถต่อยอดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วย (พิศุทธิ์พร รัตนปราการ, 2548 หน้า 5-6)

## 6. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในบรรยากาศที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบันนี้ การมุ่งเน้นอนาคตได้ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน และการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การวางแผนงานขององค์กรถึงความคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนา เทคโนโลยี วิศวกรรมทางด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) ลูกค้าหรือส่วนตลาดใหม่ ๆ ความเปลี่ยนแปลงทาง กฎระเบียบต่าง ๆ ความ คาดหวังของชุมชนและสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรทางธุรกิจจึงควรรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุม ถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและผู้ส่งมอบ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในอนาคตด้วย (พิศุทธิ์พร รัตนปราการ, 2548 หน้า 10)

## 7. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ความเป็นเลิศมุ่งเน้นลูกค้าั้นประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคตคือ การทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการและ สนองตอบตลาดในอนาคตด้วย คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจเป็นผลจากปัจจัยต่างๆ ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การซื้อผลิตภัณฑ์ การครอบครองผลิตภัณฑ์ และการใช้บริการ ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความมั่นใจ และความภักดีของลูกค้า ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามิได้มีความหมายเพียงแต่ความพยายามในการลดของเสีย และความผิดพลาดในการทำงานเพียงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้หรือการ ลดคำร้องเรียนจากลูกค้าเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การลดของเสีย ความผิดพลาดในการทำงาน รวมทั้งการขจัดสาเหตุที่เป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจส่วนหนึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรใน มุมมองลูกค้าทั้งสิ้น และถือเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วย ยิ่งกว่านั้นการที่ องค์กรสามารถแก้ปัญหาของเสียและความผิดพลาดในการทำงาน (คือการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเพื่อลูกค้า) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และ บริการที่ตอบสนองความต้องการขั้น



พื้นฐานของลูกค้านั้น แต่ยังคงให้ความสำคัญต่อ คุณลักษณะที่ช่วยสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเหนือคู่แข่งด้วย ความโดดเด่นนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ หรือสิ่งปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การผสมผสานทั้งผลิตภัณฑ์และบริการเข้าด้วยกัน การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้ช่องทาง ที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้าก็ได้

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการรักษา ลูกค้าไว้ การขยายส่วนแบ่งตลาดและความเติบโตของธุรกิจ องค์กรจะต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าไว้ด้วย องค์กรจะต้องสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านั้น จำเป็นต้องตื่นตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งที่คู่แข่ง นำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านั้นได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นด้วย(พิศุทธิ์พร รัตนปราการ, 2548 หน้า 6-7)

#### **การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูล และสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน การวัดผลการดำเนินการนี้ควรรวมผลทางด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน การตลาดและการแข่งขัน รวมทั้งผลของผู้ส่งมอบ พนักงานขององค์กรและผลด้านต้นทุนและการเงินด้วย

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลงานการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์ รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลาย ๆ อย่างเช่น การวางแผนงานการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกนี้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผลด้านลูกค้า การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และ/หรือ

ผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดการให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจาก กระบวนการติดตาม อาจทำให้มีการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ยิ่งขึ้น(พิศุทธิ์พร รัตนปรการ, 2548 หน้า 10-11)

### **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

การให้ความสำคัญกับพนักงานหมายถึงการมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความผาสุกและได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และมีสมรรถนะสูงเพื่อให้เหมาะสมกับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการทำงานและชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องทำให้ได้คือ

1. ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานประสบความสำเร็จ
2. การยกย่องชมเชยพนักงานที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ
3. การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร
4. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า และมีส่วนสนับสนุนในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น

5. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ

ความร่วมมือขององค์กรทั้งภายในและภายนอกที่ประสบความสำเร็จจะช่วยในการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาว และวางพื้นฐานสำหรับการลงทุนทางธุรกิจและการสร้างความเชื่อถือนั่นเอง ดังนั้นองค์กรที่เป็นคู่ค้าจึงควรใส่ใจต่อเงื่อนไขสำคัญสู่ความสำเร็จวิธีการในการสื่อสาร แนวทางการประเมินความคืบหน้า และวิธีการในการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงในบางกรณี การให้ความรู้และการฝึกอบรมร่วมกันก็เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ดีทางหนึ่ง(พิศุทธิ์พร รัตนปรการ, 2548 หน้า 8-9)

### **การจัดการกระบวนการ**

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใหม่มุ่งมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ (Integration) การสังเคราะห์นั้น หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร โดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน

กระบวนการ ตัววัด และกิจกรรมต่าง ๆ มุ่งไปใน แนวทางเดียวกัน (พิศุทธิ์พร รัตนปรากร, 2548 หน้า 12-13)

### **ผลลัพธ์ทางธุรกิจ**

การวัดผลการดำเนินการขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ซึ่งนำไปสร้าง คุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า สาธารณะ และชุมชนด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มเหล่านี้ ทำให้องค์กร สามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร และความเติบโตของเศรษฐกิจด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ การสร้างสมดุลของคุณค่าซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทาง ลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ ได้ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) รวมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในระยะสั้นและระยะยาว การติดตามผลการดำเนินการจริง และการให้เป็นพื้นฐานในการ ปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ (พิศุทธิ์พร รัตนปรากร, 2548 หน้า 12)

## **8. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น**

### **ความหมายของความคิดเห็น**

เสกสรร วัฒนพงษ์ (2542 หน้า 558) สรุปไว้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกถึงความเชื่อ ทศนะ การวินิจฉัย การพิจารณาหรือการประเมินผลอย่างมีรูปแบบ โดยได้รับอิทธิพลมาจากทัศนคติและข้อเท็จจริง ความรู้ที่มีอยู่ของผู้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็นอาจจะแสดงออกโดยการพูดหรือการเขียนก็ได้

จิรายุ ทรัพย์สิน (2540 หน้า 13) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นสภาพจิตใจความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยที่ยังไม่แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเป็นที่ปรากฏต่อบุคคลสาธารณะ

พงศ์เทพ จอมธรรมนิม (2543 หน้า 7) ได้สรุปความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการใช้สติปัญญาความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจจะเป็นด้วยการพูด การ

เขียน อาจถูกต้องหรือไม่ก็ได้ และอาจจะได้รับการยอมรับหรือไม่ยอมรับก็ได้เช่นกัน ความคิดเห็นนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสถานการณ์ หรือมีข้อเท็จจริงปรากฏขึ้นมา

กล่าวโดยสรุป ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งความคิดเห็นนั้นอาจแตกต่างกันไป โดยมีพื้นฐานทางความคิดจากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ผู้แสดงความคิดเห็นนั้นได้ประสบมา ซึ่งความคิดเห็นนั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรือจากสภาพความเป็นจริงที่ได้จากการรับรู้

### **ความสำคัญของความคิดเห็น**

การศึกษาเรื่องความรู้สึกของบุคคล จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ซึ่งมีผู้ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นไว้ดังนี้

บัณฑิต วงศ์เสนานุรักษ์ (2546 หน้า 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่าเป็นการสำรวจความคิดเห็นและศึกษาความรู้สึกของบุคคล กลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้ใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งในการฝึกหัดการทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

Best 1977 (อ้างใน พงศ์เทพ จอมธรรมนิยม, 2543 หน้า 10) ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็น ก็คือ การแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละ ของคำตอบในแต่ละข้อคำถาม เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไร และจะยังสามารถทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้นได้หรือในการวางนโยบายใด ๆ ก็ตาม ความคิดเห็นที่วัดออกมาจะทำให้ผู้บริหารเห็นสมควรหรือไม่ในอันที่จะดำเนินนโยบายหรือล้มเลิกได้

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน**

กิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2541 หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความคิดเห็นที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ดังนี้คือ

#### **1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่**

1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย คือ เพศ อวัยวะ ความครบถ้วนสมบูรณ์ของอวัยวะต่าง ๆ คุณภาพสมอง

1.2 ระดับการศึกษา การศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และการศึกษาทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น และคนที่มีความรู้มากมักจะมีความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติของบุคคลต่อเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจจะได้จากการเรียนรู้จากกลุ่มบุคคลในสังคม หรือการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็น

## 2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคลเป็นการได้รับข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง จะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

2.3 ข้อเท็จจริงในเรื่อง ต่างๆ หรือสิ่งต่างๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับ ทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงที่บุคคลได้รับแตกต่างกัน ก็จะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มยุรี เมฆกิตติกุล (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ TQM เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรบริการ: ศึกษาเฉพาะกรณีกองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน เพื่อศึกษาปัญหาข้อร้องทุกข์และความต้องการของคนงานที่ร้องทุกข์ขอความช่วยเหลือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการรับเรื่องร้องทุกข์ สืบหาความคิดเห็น เจตคติของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพ TQM เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อหาข้อสรุปและนำผลการศึกษาสรุปเป็นข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของกองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่าคนหางานต้องการให้ปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนการทำงาน ให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

วิชัย หาญธำรงวิทย์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อเข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาวิจัย พบว่า ระบบบริหารงานเดิมของธนาคารนั้นสามารถประยุกต์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9002 ได้ โดยมีการจัดทำระบบงานบางอย่างเพิ่มเติมคือ ระบบการควบคุมเอกสารและข้อมูล ระบบการควบคุมตรวจติดตามคุณภาพภายใน ซึ่งธนาคารสามารถผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ได้

และในระหว่างการดำเนินการศึกษาผู้วิจัย พบว่า มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ประกอบกับธนาคารมีการย้ายสถานที่ทำงาน ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ควรจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรส่งเสริมให้บุคลากรทั้งหมดได้รับการฝึกอบรม และควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำมาตรฐาน ISO 9002 มากขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธนาคารสามารถก้าวไปสู่การบริหารคุณภาพโดยรวมในอนาคต

พรพิมล โกพุดห้อย (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบ TQM ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารงานคุณภาพในระดับสูง มีทัศนคติต่อการบริหารคุณภาพที่ดี ต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดการบริหารคุณภาพเกิดขึ้นในโรงพยาบาล และเมื่อทดสอบสมมติฐานเรื่องความรู้ ทัศนคติ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพพบว่า ความรู้ในแนวคิดการบริหารคุณภาพของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการ และทัศนคติของบุคลากรมีผลต่อแนวทางการพัฒนาในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการ

ณัฐสรณ์ รัชกิจประการ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพด้วยการเทียบรอย ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผลการหาแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานบริการน้ำมันจากการประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถยกระดับคุณภาพระบบบริหารด้วยการเทียบรอยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เปรียบเทียบคะแนนกับคู่แข่งถึงวิธีปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายการปรับปรุงและแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานบริการน้ำมัน พบว่า การยกระดับคุณภาพระบบบริหารประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตั้งเป้าหมายของการปรับปรุง 2) การวางแผนการปฏิบัติ 3) การออกแบบวิธีปฏิบัติใหม่จากการเทียบรอย และ 4) การทบทวนผลโดยใช้ตารางตรวจสอบความก้าวหน้าในการปรับปรุง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัดครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การทดสอบเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานในบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 80 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานในบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 80 คน โดยผู้วิจัยทำการขออนุมัติทำการวิจัยโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งมอบแบบสอบถามให้กับบุคลากรภายในบริษัททำแบบสอบถาม ซึ่งผนวกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานฝ่ายโรงงาน และฝ่ายสำนักงานภายในหน่วยงาน บริษัท พีเอสจีอินเตอร์เทค จำกัด จำนวน 80 คน (จากการแบ่งโครงสร้างสายงานบริษัท 2549)

ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรการคำนวณตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95.00 % หรือค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5 (0.05) ซึ่งมีสูตรดังต่อไปนี้ (Yamane, 1973)

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{100}{1 + 100 (0.0025)} \\ &= 80 \end{aligned}$$

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา แนวความคิด ทฤษฎี โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน ลักษณะคำถามปลายปิดให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ลักษณะคำถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่า

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท ลักษณะคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

โดยในส่วนที่ 2 ลักษณะคำถามปลายปิดให้เลือกตอบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีข้อความให้ผู้ตอบพิจารณาเพื่อลงคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ตามระดับของมาตรวัด 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนแต่ละทางเลือกดังนี้

เกณฑ์ที่ใช้แปลความหมาย	ความหมาย	
คะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
คะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



### **เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล**

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์ มีดังนี้ (Best, 1963, หน้า 204-208)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง บุคลากรมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำมาก

### **การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

การหาคุณภาพเครื่องมือของการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบแบบวัด (Pre-test) กับพนักงาน ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง และนำแบบวัดไปหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่ระดับ 0.05 เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในคำถามของผู้ตอบ และความสอดคล้องของเนื้อหาคำตอบกับวัตถุประสงค์ของคำถามก่อนจะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดลองใช้ (Pre-test) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการของคอนบร็ค (Cronbach 'Alpha) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .9420

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้ศึกษาดำเนินการนำแบบสอบถามไปส่งให้โดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ให้เวลาตอบแบบสอบถามเป็นเวลา 1 สัปดาห์ แล้วเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) คือ

1.1 ค่าความถี่และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการหาค่าเฉลี่ยน้ำหนักของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับปัจจัยชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน จากข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อให้ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

2.1 การทดสอบสมมติฐานในกรณีที่เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม ในที่นี้คือ เพศ ได้แก่ พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยชี้วัดความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันใช้ค่า t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเพศชายและเพศหญิง

2.2 การทดสอบสมมติฐานในกรณีที่ เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร ที่มากกว่า 2 กลุ่ม ในที่นี้ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน
- ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท
- ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขีดความสามารถทางการแข่งขัน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน

## ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามเพศ

n=80		
เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	36	45.0
หญิง	44	55.0
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.0 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 45.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุ

n=80		
อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	14	17.5
26-35 ปี	30	37.5
36-45 ปี	14	17.5
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	22	27.5
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง มีอายุ 26-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 27.5 อายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 17.5 และอายุ 36-45 ปี ร้อยละ 17.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา

n=80

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าม.ปลาย	13	16.3
ม.ปลาย	2	2.5
ปวช.	7	8.8
ปวส/อนุปริญญา	18	22.5
ปริญญาตรี	40	50.0
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับปวส./อนุปริญญา ร้อยละ 22.5 การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 16.3 ระดับปวช. ร้อยละ 8.8 และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามอายุงาน

n=80

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	9	11.3
2-4 ปี	13	16.3
5-7 ปี	22	27.5
8-10 ปี	25	31.3
มากกว่า 10 ปี	11	13.8
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง มีอายุงาน 8-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมา คือ อายุงาน 5-7 ปี ร้อยละ 27.5 อายุงาน 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.3 อายุงาน มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 13.8 และอายุงาน น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 11.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามตำแหน่ง

n=80

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงานโรงงาน	17	21.3
ระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	26	32.5
Leader	13	16.3
Supervisor	24	30.0
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติงานสำนักงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือ Supervisor คิดเป็นร้อยละ 30.0 ระดับปฏิบัติงานโรงงาน คิดเป็นร้อยละ 21.3 ระดับ Leader คิดเป็นร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

n=80

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	26	32.5
สมรส	47	58.8
แยกกันอยู่	7	8.8
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง มีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.8 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 32.5 และแยกกันอยู่ ร้อยละ 8.8

ตารางที่ 4.7 แสดงร้อยละของพนักงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

n=80

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า10,000 บ.	21	26.3
10,001-15,000 บ.	17	21.3
15,001-20,000 บ.	13	16.3
มากกว่า 20,000 บ.	29	36.3
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บ. มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาคือ รายได้ ต่ำกว่า 10,000 บ. รายได้ 10,001-15,000 บ. ร้อยละ 21.3 และรายได้ 15,001-20,000 บ. ร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

ตารางที่ 4.8 แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

n=80

ปัจจัยขีดความสามารถ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถการ แข่งขัน
1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	2.67	0.67	ปานกลาง
2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.68	0.47	ปานกลาง
3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	2.49	0.73	ต่ำ
4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	2.69	0.94	ปานกลาง
5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.88	1.07	ปานกลาง
6) การจัดการกระบวนการ	2.76	0.91	ปานกลาง
7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	2.42	0.71	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>2.62</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถการแข่งขันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 อยู่ในระดับขีดความสามารถปานกลาง โดยมีขีดความสามารถทางการแข่งขันเรียงลำดับปัจจัยค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

n=80			
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถ แข่งขัน
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	2.85	0.78	ปานกลาง
2. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างยุทธวิธีที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.08	0.79	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นด้านต่างๆของธุรกิจในปัจจุบัน เช่น นวัตกรรม คุณภาพ และผลิตภาพ ฯลฯ	2.75	0.74	ปานกลาง
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	2.61	0.75	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ ดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing team) ได้ด้วยตัวเอง	3.03	0.86	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.67</b>	<b>0.67</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับ



จิตความสามารถการแข่งขันปานกลางโดยที่สามารถพิจารณาค่าเฉลี่ย จากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างยุทธวิธีที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing team) ได้ด้วยตัวเอง

บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างชัดเจน บริษัทของท่านสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นด้านต่างๆของธุรกิจในปัจจุบัน เช่น นวัตกรรม คุณภาพ และผลผลิตภาพ ฯลฯ และแผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

n=80

ปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ จิตความสามารถ แข่งขัน
1. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	2.68	0.50	ปานกลาง
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.01	0.79	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบกลยุทธ์ของกลุ่ม	2.55	0.65	ต่ำ
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	2.65	0.62	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.74	0.74	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.68</b>	<b>0.47</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเกี่ยวกับปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 อยู่ในระดับจิตความสามารถ

การแข่งขันปานกลาง โดยที่สามารถพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และ บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบกลยุทธ์ของคู่แข่ง

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

n=80

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถทางการ แข่งขัน
1. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนา ระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา	2.70	0.74	ปานกลาง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง ภาพลักษณ์/ตราสินค้า(Brand)	2.36	1.01	ต่ำ
3. องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็น กลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า	2.60	0.81	ต่ำ
4. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/ บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการ ผลิตอยู่เสมอ	2.63	0.82	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ สามารถสนองตอบได้อย่างรวดเร็ว	2.74	0.95	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.49</b>	<b>0.73</b>	<b>ต่ำ</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 อยู่ในระดับขีดความสามารถการแข่งขันต่ำ โดยสามารถพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ บริษัทของท่านให้

ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสนองตอบได้อย่างรวดเร็ว บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอองค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราสินค้า(Brand)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถ แข่งขัน
1. บริษัทของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	2.55	0.76	ต่ำ
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับรู้	2.85	0.99	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านมีการจัดงบประมาณไว้เพื่อสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	3.03	1.02	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เลิศ	2.88	0.96	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	2.75	0.96	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.69</b>	<b>0.94</b>	<b>ปานกลาง</b>

n=80

จากตารางที่ 4.12 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 อยู่ในระดับขีดความสามารถปานกลางโดยที่สามารถพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ บริษัทของท่านมีการจัดงบประมาณไว้เพื่อสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน บริษัทของ

ท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เลิก บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับรู้ บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) บริษัทของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

n=80

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถทางการ แข่งขัน
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	2.85	0.96	ปานกลาง
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร	3.04	1.12	ปานกลาง
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน	2.93	1.16	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และการแข่งขันได้	2.93	1.16	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	2.86	1.19	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.88</b>	<b>1.07</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 อยู่ในระดับขีดความสามารถปานกลาง โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ

ภายในองค์กร ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน บริษัทของท่าน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการแข่งขันได้ บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน และบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการจัดการกระบวนการ

n = 80

การจัดการกระบวนการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถ แข่งขัน
1. กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านได้ มาตรฐานตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม	2.56	0.84	ต่ำ
2. ท่านมีอำนาจทำการปรับปรุงและสามารถ ปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เองโดยไม่ ต้องขออนุญาตก่อน	2.83	1.00	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานโดยใช้ตัวชี้วัดและการเทียบวัดกับผู้เป็น เลิศ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี	2.85	1.06	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการทำงาน เป็นทีม และทีมงานข้ามสายงาน	2.95	1.10	ปานกลาง
5. บริษัทมีการตรวจสอบ และตรวจประเมิน กระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการ โดยใช้ตัวชี้วัด	2.79	1.00	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.76</b>	<b>0.91</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยการจัดการกระบวนการ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 อยู่ในระดับขีดความสามารถปานกลาง โดยที่สามารถพิจารณาค่าเฉลี่ยปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และทีมงานข้ามสายงาน บริษัทของท่านมีการ

ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้ตัวชี้วัดและการเทียบวัดกับคู่แข่งเป็นเลิศ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี ท่านมีอำนาจทำการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เองโดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน บริษัทมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการโดยใช้ตัวชี้วัด และกระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านได้มาตรฐานตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยผลลัพธ์ทางธุรกิจ

n = 80

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถ แข่งขัน
1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทท่านมี คุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าหรือเท่า เทียบเท่ากับคู่แข่ง ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ บริการมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม	2.36	0.75	ต่ำ
2. ลูกค้านำกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อ องค์กรในระดับน่าพอใจ	2.66	0.79	ปานกลาง
3. องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโต ทางการตลาดอย่างยั่งยืน	2.46	0.78	ต่ำ
4. พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะ ความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้	2.69	0.84	ปานกลาง
5. นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับ บริษัทชั้นนำอื่น ๆ	2.61	0.77	ปานกลาง
6. องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์	2.74	0.85	ปานกลาง
7. ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ในทางที่ดี	2.35	0.80	ต่ำ

ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ ขีดความสามารถ แข่งขัน
8. องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง	2.51	0.78	ต่ำ
9. องค์กรมีนวัตกรรม และหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการขององค์กรและ ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	2.16	0.77	ต่ำ
10. ในภาพรวมท่านเชื่อว่าองค์กรของท่านมีขีด ความสามารถทางการแข่งขันในระดับที่แข่งขันได้	2.30	0.79	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>2.42</b>	<b>0.71</b>	<b>ต่ำ</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 80 ตัวอย่าง พนักงานมีระดับปัจจัยภาพรวมผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 อยู่ในระดับขีดความสามารถต่ำ โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้ ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่นๆ องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าหรือเท่าเทียมเท่ากับคู่แข่ง ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในทางที่ดี ในภาพรวมท่านเชื่อว่าองค์กรของท่านมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับที่แข่งขันได้ และองค์กรมีนวัตกรรมและหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการขององค์กรและลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามเพศ

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	ชาย (36)		หญิง (44)		t-Test	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	2.74	0.72	2.60	0.63	0.89	0.38
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.78	0.44	2.60	0.47	1.72	0.09
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	2.56	0.71	2.43	0.75	0.82	0.42
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้	2.72	0.84	2.66	1.02	0.30	0.77
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.89	1.04	2.86	1.10	0.13	0.90
การจัดการกระบวนการ	2.79	0.83	2.74	0.98	0.26	0.80
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	2.49	0.79	2.35	0.63	0.86	0.39
<b>รวม</b>	<b>2.68</b>	<b>0.67</b>	<b>2.57</b>	<b>0.73</b>	<b>0.71</b>	<b>0.48</b>

\*Sig.(2-tailed)  $\leq .05$

จากตารางที่ 4.16 พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามอายุ

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2.491	3	.830	1.921	.133
	ภายในกลุ่ม	32.851	76	.432		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.825	3	.608	3.030	.034*
	ภายในกลุ่ม	15.263	76	.201		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	.744	3	.248	.459	.712
	ภายในกลุ่ม	41.084	76	.541		
	รวม	41.828	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	7.600	3	2.533	3.126	.031*
	ภายในกลุ่ม	61.588	76	.810		
	รวม	69.188	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	9.220	3	3.073	2.879	.041*
	ภายในกลุ่ม	81.140	76	1.068		
	รวม	90.360	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	5.861	3	1.954	2.484	.067
	ภายในกลุ่ม	59.771	76	.786		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	3.060	3	1.020	2.134	.103
	ภายในกลุ่ม	36.329	76	.478		
	รวม	39.389	79			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.689	3	1.563	3.493	.020*
	ภายในกลุ่ม	34.005	76	.447		
	รวม	38.694	79			

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเทอร์เน็ต จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขันรายคู่ (I-J)					
I \ J		ต่ำกว่า 25 ปี $\bar{X}=2.569$	26-35ปี $\bar{X}=2.785$	36-45ปี $\bar{X}=2.877$	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป $\bar{X}=2.256$
ต่ำกว่า 25 ปี		-	-0.215	-0.307	0.314
	26-35ปี	-	-	-0.092	0.529*
	36-45ปี	-	-	-	0.621*
	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเทอร์เน็ต จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ดังนี้ พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความคิดเห็นระดับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันจำแนกตามตัวแปร  
ระดับการศึกษา

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	.668	4	.167	.361	.835
	ภายในกลุ่ม	34.674	75	.462		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.320	4	.080	.358	.838
	ภายในกลุ่ม	16.768	75	.224		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	1.451	4	.363	.674	.612
	ภายในกลุ่ม	40.377	75	.538		
	รวม	41.828	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.062	4	.266	.292	.882
	ภายในกลุ่ม	68.125	75	.908		
	รวม	69.187	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.990	4	.497	.422	.792
	ภายในกลุ่ม	88.370	75	1.178		
	รวม	90.360	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	1.216	4	.304	.354	.840
	ภายในกลุ่ม	64.416	75	.859		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	.241	4	.060	.115	.977
	ภายในกลุ่ม	39.148	75	.522		
	รวม	39.389	79			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	.046	4	.011	.022	.999
	ภายในกลุ่ม	38.648	75	.515		
	<b>รวม</b>	<b>38.694</b>	<b>79</b>			

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบระดับปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ F - Test พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ตามตัวแปรอายุในการทำงาน

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	5.005	4	1.251	3.094	.021*
	ภายในกลุ่ม	30.337	75	.404		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.933	4	.733	3.884	.006*
	ภายในกลุ่ม	14.155	75	.189		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	5.206	4	1.302	2.666	.039*
	ภายในกลุ่ม	36.621	75	.488		
	รวม	41.827	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	12.149	4	3.037	3.994	.005*
	ภายในกลุ่ม	57.038	75	.761		
	รวม	69.187	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	15.085	4	3.771	3.757	.008*
	ภายในกลุ่ม	75.275	75	1.004		
	รวม	90.360	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	9.595	4	2.399	3.211	.017*
	ภายในกลุ่ม	56.037	75	.747		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	3.105	4	.776	1.605	.182
	ภายในกลุ่ม	36.284	75	.484		
	รวม	39.389	79			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	6.356	4	1.589	3.685	.009*
	ภายในกลุ่ม	32.337	75	.431		
	รวม	38.694	79			

จากตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามอายุงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F - Test พบว่า ปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน มีค่า Sig. น้อยกว่า .05 นั่นคือ พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จึงนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวแปรระดับอายุการทำงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขันรายคู่ (I-J)						
I \ J	I	ต่ำกว่า 2 ปี	2-4 ปี	5-7 ปี	8-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		$\bar{X}=3.141$	$\bar{X}=2.510$	$\bar{X}=2.875$	$\bar{X}=2.390$	$\bar{X}=2.320$
ต่ำกว่า 2 ปี	-	-	.6314*	0.266	0.752*	0.822*
2-4 ปี	-	-	-	-0.365	0.120	0.190
5-7 ปี	-	-	-	-	0.486	0.556*
8-10 ปี	-	-	-	-	-	0.070
มากกว่า 10 ปี	-	-	-	-	-	-

\*Sig.(2-tailed)  $\leq$  .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าอายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเทอร์เน็ต จำกัดแตกต่างกันซึ่งมีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่

แตกต่างกัน 3 คู่ดังนี้ พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 2 ปี มีความคิดเห็นระดับปัจจัยขีดความสามารถด้านการนำองค์กร มากกว่า พนักงานที่มีอายุงาน 8-10 ปี และมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวแปร ตำแหน่งงาน

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.356	3	.452	1.011	.393
	ภายในกลุ่ม	33.986	76	.447		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.032	3	.344	1.628	.190
	ภายในกลุ่ม	16.056	76	.211		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	3.648	3	1.216	2.421	.073
	ภายในกลุ่ม	38.179	76	.502		
	รวม	41.827	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	9.815	3	3.272	4.188	.008*
	ภายในกลุ่ม	59.372	76	.781		
	รวม	69.188	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	11.335	3	3.778	3.634	.017*
	ภายในกลุ่ม	79.024	76	1.040		
	รวม	90.360	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	6.099	3	2.033	2.596	.059
	ภายในกลุ่ม	59.533	76	.783		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	1.715	3	.572	1.153	.333
	ภายในกลุ่ม	37.674	76	.496		
	รวม	39.389	79			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.800	3	1.600	3.588	.017*
	ภายในกลุ่ม	33.894	76	.446		
	รวม	38.694	79			

จากตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบ F - Test พบว่า ปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขัน มีค่า Sig. น้อยกว่า .05 ดังนั้น พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 แสดงว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จึงนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวแปรตำแหน่งงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขันรายคู่ (I-J)				
I \ J	ปฏิบัติงาน โรงงาน	ปฏิบัติงาน สำนักงาน	Leader	supervisor
	$\bar{X}=2.545$	$\bar{X}=2.963$	$\bar{X}=2.392$	$\bar{X}=2.419$
ปฏิบัติงาน โรงงาน	-	-0.419*	0.151	0.125
ปฏิบัติงาน สำนักงาน	-	-	0.570*	0.544*
Leader	-	-	-	-0.026
supervisor	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.23 พบว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งมีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ดังนี้ พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีความคิดเห็นระดับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน Leader และมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน Supervisor

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
ตามตัวแปรสถานภาพสมรส

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	.233	2	.116	.255	.775
	ภายในกลุ่ม	35.109	77	.456		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	.482	2	.241	1.118	.332
	ภายในกลุ่ม	16.606	77	.216		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	.050	2	.025	.046	.955
	ภายในกลุ่ม	41.778	77	.543		
	รวม	41.828	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.107	2	.053	.060	.942
	ภายในกลุ่ม	69.081	77	.897		
	รวม	69.187	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.045	2	.022	.019	.981
	ภายในกลุ่ม	90.315	77	1.173		
	รวม	90.359	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	.012	2	.006	.007	.993
	ภายในกลุ่ม	65.620	77	.852		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	.692	2	.346	.689	.505
	ภายในกลุ่ม	38.697	77	.503		
	รวม	39.389	79			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.074	2	.037	.074	.929
	ภายในกลุ่ม	38.620	77	.502		
	รวม	38.694	79			



จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติทดสอบ F - Test พบว่า ปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน มีค่า Sig. มากกว่า .05 ดังนั้น พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันตามตัวแปรระดับรายได้

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	5.312	3	1.771	4.481	.006*
	ภายในกลุ่ม	30.030	76	.395		
	รวม	35.342	79			
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระหว่างกลุ่ม	2.037	3	.679	3.428	.021*
	ภายในกลุ่ม	15.051	76	.198		
	รวม	17.088	79			
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระหว่างกลุ่ม	5.451	3	1.817	3.796	.014*
	ภายในกลุ่ม	36.376	76	.479		
	รวม	41.828	79			
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	9.389	3	3.130	3.978	.011*
	ภายในกลุ่ม	59.798	76	.787		
	รวม	69.188	79			
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	10.976	3	3.659	3.503	.019*
	ภายในกลุ่ม	79.384	76	1.045		
	รวม	90.360	79			
6. การจัดการกระบวนการ	ระหว่างกลุ่ม	8.424	3	2.808	3.730	.015*
	ภายในกลุ่ม	57.208	76	.753		
	รวม	65.632	79			
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	4.242	3	1.414	3.057	.033*
	ภายในกลุ่ม		76	.462		
	รวม		79			

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ขีดความสามารถทางการแข่งขัน	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	5.539	3	1.846	4.233	.008*
	ภายในกลุ่ม	33.154	76	.436		
	รวม	38.694	79			

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบระดับปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน จำแนกตามระดับรายได้ โดยใช้สถิติทดสอบ F - Test พบว่า ปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน มีค่า Sig. น้อยกว่า .05 ดังนั้น พนักงานที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 แสดงว่ามีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จึงนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ตามตัวแปรระดับรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยขีดความสามารถทางการแข่งขันรายคู่ (I-J)				
I \ J	ต่ำกว่า 10,000	10,001 – 15,000	15,001 – 20,000	มากกว่า 20,000
	บาท	บาท	บาท	บาทขึ้นไป
	$\bar{X}=2.996$	$\bar{X}=2.578$	$\bar{X}=2.702$	$\bar{X}=2.329$
ต่ำกว่า 10,000 บ.	-	0.418	0.294	0.667*
10,001-15,000 บ.	-	-	-.1240	0.249
15,001-20,000 บ.	-	-	-	0.373
มากกว่า 20,000 บ.	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับปัจจัยด้านปัจจัยในภาพรวม จำแนกตามระดับรายได้ เมื่อพิจารณาค่า Probability ที่น้อยกว่า .05 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่าง กัน 1 คู่ ดังนั้น พนักงานที่มีรายได้ มากกว่า 20,000 บ. มีความคิดเห็นระดับปัจจัยในภาพรวม น้อย กว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บ.

#### **ส่วนที่ 4** **ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถ** **ทางการแข่งขัน**

##### **สิ่งที่บริษัททำได้ดี**

- บริษัทมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อผลิตสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของตลาด
- บริษัทมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต

##### **สิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง**

- ควรสอบถามความต้องการผลิตภัณฑ์จากตลาดก่อนทำการผลิต
- ควรลดขั้นตอนในสายงานผลิตให้สั้นลง
- ควรเพิ่มศักยภาพในการผลิตให้ทันต่อความต้องการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- ควรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ควรทำการสำรวจข้อมูลคู่แข่งอย่างทันต่อเหตุการณ์
- ควรปลูกฝังจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในองค์กรให้แก่บุคลากร

##### **ข้อเสนอแนะด้านความคิดเห็นต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน**

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างเพื่อเป็นผู้นำด้านคุณภาพและผู้นำด้านราคา
- ควรพัฒนาความสามารถในการผลิตให้มีความรวดเร็วในการประกอบผลิตภัณฑ์ เพื่อออกสู่ตลาดได้ทันต่อความต้องการ

##### **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

- ควรปรับปรุงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร
- ควรจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้พนักงานเกิดความรักและความสามัคคีเพื่อ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาขีดความสามารถทางการแข่งขัน ของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทค จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งออกแบบเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานในทรัพยากรบุคคลฝ่ายโรงงาน และฝ่ายสำนักงานภายในหน่วยงานบริษัท พีเอสจีอินเตอร์เทค จำกัด จำนวน 80 คน วิเคราะห์ผลข้อมูลด้วยสถิติ t-test และ F-test โดยได้ผลการวิจัยดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 26-35 ปี เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงาน 8-10 ปี มีตำแหน่งระดับปฏิบัติงานสำนักงานมากที่สุด มีสถานภาพสมรส มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 20,000 บ.

##### 2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 อยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

2.1 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 อยู่ในระดับขีดความสามารถปานกลาง โดยมีรายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1)ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างยุทธวิธีที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (2)บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ

จัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing team) ได้ด้วยตัวเอง(3) บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างชัดเจน (4)บริษัทของท่านสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นด้านต่างๆของธุรกิจในปัจจุบัน เช่น นวัตกรรม คุณภาพ และผลผลิตภาพ ฯลฯ (5)แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท

2.2 พนักงานมีความคิดเกี่ยวกับปัจจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (2) บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ (4) บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (5) บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบกลยุทธ์ของกลุ่ม

2.3 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 อยู่ในระดับน้อย โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสนองตอบได้อย่างรวดเร็ว (2) บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (3) บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ (4) องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า (5) บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราสินค้า(Brand)

2.4 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) บริษัทของท่านมีการจัดงบประมาณไว้เพื่อสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (2) บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เลิศ (3) บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับรู้ (4) บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (5) บริษัทของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.5 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนการ

เรียนรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร (2) ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน (3) บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และการแข่งขันได้ (4) บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (5) บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน

2.6 พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยการจัดการกระบวนการโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และทีมงานข้ามสายงาน (2) บริษัทของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้ตัวชี้วัดและการเทียบวัดกับผู้เป็นเลิศ เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี (3) ท่านมีอำนาจทำการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เองโดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน (4) บริษัทมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาการให้บริการโดยใช้ตัวชี้วัด (5) กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านได้มาตรฐานตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม

2.7 พนักงานมีระดับปัจจัยภาพรวมผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 อยู่ในระดับน้อย โดยที่สามารถพิจารณารายละเอียดปัจจัยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ (1) องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (2) พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้ (3) ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ (4) นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่นๆ (5) องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง (6) องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน (7) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าหรือเท่าเทียมเท่ากับคู่แข่งชั้น ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (8) ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในทางที่ดี (9) ในภาพรวมท่านเชื่อว่าองค์กรของท่านมีขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับที่แข่งขันได้ (10) องค์กรมีนวัตกรรม และหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ออกมาตอบสนองความต้องการขององค์กรและลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### 3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด แตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า

3.1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นด้านปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคู่ที่แตกต่างกันคือระหว่างอายุมากกว่า 45ปี ขึ้นไปกับคู่อายุระหว่าง 26-35 ปี และคู่อายุมากกว่า 45ปี ขึ้นไปกับคู่อายุระหว่าง 36-45ปี พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีความคิดเห็นระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี

3.3 พนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคู่ที่แตกต่างคือระหว่างพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 2 ปี กับคู่พนักงานที่มีอายุงาน 2-4 ปี คู่พนักงานที่มีอายุงาน 8-10 ปี กับคู่พนักงานที่มีอายุงาน 5-7 ปี คู่พนักงานที่มีอายุงาน 8-10 ปี กับคู่ พนักงานที่มีอายุงาน 8-10 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโดยรวม มากกว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี

3.5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่มีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกัน 2 คู่ดังนี้ พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถในการแข่งขัน มากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน Leader และมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน Supervisor

3.6 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3.7 พนักงานที่มีระดับรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถในการแข่งขัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่มีค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างกัน 1 คู่ดังนี้ พนักงานที่มีรายได้ มากกว่า 20,000 บ. มีความคิดเห็นระดับปัจจัยในภาพรวม น้อยกว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บ.

## การอภิปรายผล

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุ อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และระดับรายได้ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พีเอสจี อินเทอร์เน็ต จำกัด ต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดโดยต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ คือ กลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 2.256$ ) กลุ่มอายุงานมากกว่า 10 ปี ( $\bar{X} = 2.32$ ) กลุ่ม LEADER ( $\bar{X} = 2.392$ ) และกลุ่มเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท ( $\bar{X} = 2.329$ ) โดยกลุ่มเหล่านี้ เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ ด้านอายุและการทำงาน และมีรายได้พอประมาณ และเป็นกลุ่มที่อยู่ในหลักการควรจะมีความรักความผูกพันมากที่สุดข้อมูลความคิดเห็นที่ค้นพบจึงควรได้รับการนำมาพิจารณาเป็นพิเศษ

1. จากผลการศึกษาจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมดมีมุมมองขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.62$ ) หรือไม่ค่อยดีนัก เมื่อวิเคราะห์จำนวนของกลุ่มตัวอย่างพบว่าร้อยละ 72.50 จบสูงกว่าอนุปริญญา โดยจบปริญญาตรีถึงร้อยละ 50 มีอายุงานเกิน 5 ปี ถึงร้อยละ 72.60 มีตำแหน่งงานเป็น Leader และ Supervisor รวมกันร้อยละ 46.3 และมีเงินเดือนเกิน 25,000 บาท ถึงร้อยละ 52.6 จึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สะท้อนภาพความเป็นจริงของขีดความสามารถทางการแข่งขันของกิจการในมุมมองของพนักงานได้เป็นอย่างดี

2. เมื่อพิจารณาปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นรายข้อ พบว่ามีระดับขีดความสามารถที่ไม่ค่อยดีนักหรือปานกลางเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และข้อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งทั้ง 2 ข้อดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่จะช่วยทำให้เกิดขีดความสามารถทางการแข่งขันต่อองค์กร แต่องค์กรสามารถทำได้ในระดับต่ำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาพความไม่ยั่งยืนในสภาวะจิตใจของพนักงานได้ว่าอยู่ในสภาวะที่จะไม่มุ่งมั่นหรือมีความผูกพันต่อองค์กร หากไม่มีการปรับปรุงแก้ไขในประเด็นต่างๆ ที่ศึกษา ก็เชื่อได้ว่าองค์กรนอกจากจะมีขีดความสามารถที่ไม่ค่อยดีนัก ก็จะต้องประสบกับปัญหาความล้มเหลวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในท้ายที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

1. พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสามารถเรียงลำดับปัจจัยจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1)การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



2)การจัดการกระบวนการ 3)การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 4)การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5)การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 6)การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยที่ปัจจัยในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีระดับปัจจัยในระดับน้อย ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัท ควรเพิ่มความพิจารณาให้มากขึ้น เนื่องด้วยสภาพการแข่งขันของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์ ค่อนข้างมีการแข่งขันสูง ผู้บริษัทผลิตรถยนต์สามารถซื้อชิ้นส่วนจากที่ใดก็ได้ในโลก (Global Sourcing) นอกจากนี้ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ยังส่งผลกระทบต่อธุรกิจยานยนต์และ ชิ้นส่วนยานยนต์ ส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่ถูกมองว่าเป็นสินค้า พุ่มเฟือยเติบโตลดลงอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจัยขีดความสามารถในด้านอื่นๆ ก็เป็นสิ่งที่บริษัท ควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเช่นกัน

2. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และ ระดับรายได้ ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท พี เอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด ต่างกัน โดยที่มีแนวโน้มว่าพนักงานที่มีอายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และระดับรายได้ที่สูง จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด น้อยกว่า พนักงานที่มีอายุ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และระดับรายได้ที่ต่ำกว่า แสดงให้เห็นว่า พนักงานในบริษัทมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ โดยรวมในปัจจัยด้านต่างๆ แตกต่างกัน ดังนั้น ทางบริษัทจึงควรให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร คุณภาพโดยรวม โดยควรมีการจัดอบรม ให้ความรู้ ความเข้าใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยฉบับนี้ทำการศึกษาปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขันในเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นลักษณะความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ซึ่งถือเป็นการศึกษาในภาพรวม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในเชิงคุณภาพ ควรนำเครื่องมือวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT Diamond Model หรือ การทำ Benchmarking เข้ามาศึกษา รวมทั้งควรที่จะศึกษาเฉพาะสภาพของ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เป็นต้น เพื่อให้ทราบข้อมูลในเชิง ลึกและนำสาำกหนดนโยบายการบริหารบริษัทให้สามารถแข่งขัน ได้ปัจจุบัน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2544). ถกคุณภาพ ภาค 2. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. (2544). คุณภาพกับการจัดการคุณภาพ. เอกสารประกอบการบรรยายชุดวิชาการจัดการคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
- ณัฐสร้อย รัชกิจประการ. (2547). การปรับปรุงคุณภาพระบบบริหารสถานบริการน้ำมันด้วยการเทียบรอย. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธนนต์ วงษ์เกษม. (2540). การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าของแผนกบริการลูกค้าและแผนกการเงินของธนาคาร. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- พงศ์พัฒน์ ดังคะประเสริฐ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพโดยรวมกับลักษณะเฉพาะขององค์กร. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรพิมล โกพุดห้อย. (2544). การประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์. ปรินญาหลักสูตรสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิศุทธิ์พร รัตนปราการ. (2548).
- ถวิล ธาราโกชนัน. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- มยุรี เมฆกิตติกุล. (2543). การใช้ TQM เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร. กรณีศึกษา : กองตรวจและคุ้มครองคนหางาน กรมการจัดหางาน. ปรินญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543). ปฏิบัติการสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ทีพีเอ พับลิชซิ่ง.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และสมชาย นิราพาธพงศ์พร. (2550). *ประสิทธิผลของการบริหารแบบ TQM/TVM กรณีของบริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด*. กรุงเทพฯ : บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด.

- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล. (2550). *ประสิทธิผลของการบริหารแบบ TQM/TVM กรณีของบริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด*. กรุงเทพฯ : บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด.
- ศักดิ์ สุนทรเสณี. (2538). *เจตคติ*. กรุงเทพฯ: ดีดี บุ๊คสโตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2549). *การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต : เปรียบเทียบระหว่างโครงการบริหารธุรกิจมหบัณฑิต (M.B.A.) และโครงการบริหารธุรกิจธุรกิจมหบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร (X-M.B.A.)*. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ฉบับที่ 1 (ม.ค.-เม.ย.).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *กรณีศึกษา Best Practices: ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: แผนกสื่อสิ่งพิมพ์ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_ . (2545). *กรณีศึกษา Best Practices: การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Satisfaction and Relationships)*. กรุงเทพฯ: แผนกสื่อสิ่งพิมพ์ ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Bureau of Business Practice. (1992). *Profile of Malcolm Baldrige Award Winner. Award Winning Quality: Strategies from the Winners of the Malcolm Baldrige National Quality Award*. United States of America: Allyn& Bacon.
- Hannula M., Kulmala, I.H. and Suomala, P. (2005). *Total Quality Management and Balanced Scorecard - A Comparative Analysis*. Retrieved July 12, 2008, from, <http://www.im.tut.fi/cm/c/pdf/TotalQualityManagementAndBalancedScorecard.pdf>.
- Hasegawa, T. (2006). *A Study on Organizational Reinforcement through Total Quality Management in the Health and Medical Care Sector*. Institute for International Cooperation. Japan International Cooperation Agency.
- Lucas Training & Consulting.(2006). Retrieved July 12, 2008, from [http://www.mkemarketplace.com/shrm/content/HRs\\_Role\\_in\\_Creating\\_Ethical\\_Culture.doc](http://www.mkemarketplace.com/shrm/content/HRs_Role_in_Creating_Ethical_Culture.doc).
- Maria Leticia SantosVijande and Luis I. Gonzalez. (2007). *TQM and Firms Performance : An EFQM Excellence Model Research and Survey*. Journal of Business Science and Applied Management,2(2).

- Padhi, N. (2005). Application of Total Quality Management in Open and Distance Learning : A Strategic Approach. Indira Gandhi National Open University, India : New Delhi, (November,19-23).
- Ronnback, A and Witell, L. (2008). The Impact of Quality Management Principle on Business Performance – A Comparison between Manufacturing and Service Organizations, Lund University.
- Samson, D and Terziovski, M. (1999). The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Shah, K., Mandal, P. and Love, P. (1999). Development of a Model for Quality to Enhance Organizational Learning. Retrieved July 12, 2008, from <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA167.PDF>.
- Sosik, J.J. and Dionne, D. S. (1997). Leadership Styles and Deming's Behavior Factors. *Journal of Business and Psychology*. 11(4).
- Tavana, M., Mohebbi, B. & Kennedy, T.D. (2003). Total Quality Index : A Benchmarking Tool for Total Quality Management. *An International Journal*, 10(6), 507-527.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Tokyo : Harper International Edition.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม วัดความสามารถทางการแข่งขันของ

### “บริษัทพีเอสจี อินเตอร์เทรด จำกัด”

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงขีดความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัท พีเอสจี อินเตอร์เทรดจำกัด เพื่อจะนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทให้มีความสามารถสูงสุดทางการแข่งขัน การรวบรวมข้อมูลครั้งนี้จะไม่เปิดเผยหรือนำเสนอเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอผลในภาพรวมและการตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานของบริษัทแต่ประการใด

จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการวิจัย

คำชี้แจง : ในการกรอกแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง  หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

26-35 ปี

36-45 ปี

มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่า ม.6                       ม.6                       ปวช.  
 ปวส./อนุปริญญา                       ปริญญาตรี

## 4. อายุการทำงาน

- ต่ำกว่า 2 ปี                       2-4 ปี  
 5-7 ปี                       8-10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

## 5. ระดับตำแหน่ง

- พนักงานระดับปฏิบัติงาน โรงงาน                       พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน  
 LEADER                       SUPERVISOR

## 6. สถานภาพสมรส

- โสด                       สมรส  
 หย่าร้าง/หม้าย                       แยกกันอยู่

## 7. ระดับรายได้

- ต่ำกว่า 10,000 บาท                       10,001 – 15,000 บาท  
 15,001 – 20,000 บาท                       มากกว่า 20,000 บาท



**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการ แข่งขัน  
ของบริษัท**

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน  ช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>การนำองค์กร</b>					
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ ภารกิจ/เป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ ของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับ การสร้างยุทธวิธีที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา					
3. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองต่อ ความจำเป็นด้านต่างๆ ของธุรกิจใน ปัจจุบัน เช่น นวัตกรรม คุณภาพ และ ผลิตภาพ ฯลฯ					
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมี ความสัมพันธ์การเชื่อมโยงเป้าหมายของ บริษัท					
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ จัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มี อำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้าน ต่างๆ (Self-managing team) ได้ด้วยตัวเอง					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>					
6. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างให้มีความคล่องตัวและ ยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ					
7. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกล ยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการ ตรวจสอบกลยุทธ์ของคู่แข่ง					
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ สร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน					
10. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่ สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่าง มีประสิทธิภาพ					
<b>การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</b>					
11. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และ พัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา					
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ การสร้างภาพลักษณ์/ตราสินค้า(Brand)					
13. องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูล ลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิง บริการที่ถึงตัวลูกค้า					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
14. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ					
15. บริษัทของท่านให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสนองตอบได้อย่างรวดเร็ว					
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>					
16. บริษัทของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงาน ไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
17. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับรู้					
18. บริษัทของท่านมีการจัดงบประมาณไว้เพื่อสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน					
19. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Benchmarking)					
20. บริษัทของท่านได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
<b>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>					
21. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน					
22. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายใต้งค์การ					
23. ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน					
24. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และการแข่งขันได้					
25. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน					
<b>การจัดการกระบวนการ</b>					
26. กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านได้มาตรฐานตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม					
27. ท่านมีอำนาจทำการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เองโดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
28. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน โดยใช้ตัวชี้วัดและ การเทียบวัดกับคู่แข่ง เพื่อผลการ ดำเนินงานที่ดีขึ้นทุกๆ ปี					
29. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ทำงานเป็นทีมและทีมงานข้ามสายงาน					
30. องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจ ประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้าน การให้บริการ					
<b>ผลลัพธ์ทางธุรกิจ</b>					
31. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ของบริษัทของท่านมีคุณภาพและ ประสิทธิภาพเหนือกว่าหรือเท่าเทียม เท่ากับคู่แข่ง ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ และบริการมีคุณภาพได้ตามมาตรฐาน อุตสาหกรรม					
32. ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และ มีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ					
33. องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และ การเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน					
34. พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการ แข่งขันได้					
35. นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่าน เทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่น ๆ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ทางการแข่งขันของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)
36. องค์กรสามารถตอบสนองความ ต้องการลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์					
37. ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นที่รู้จัก อย่างกว้างขวางในทางที่ดี					
38. องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้ อย่างต่อเนื่อง					
39. องค์กรมีนวัตกรรม และหรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ออกมาตอบสนอง ความต้องการขององค์กร และลูกค้าได้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
40. ในภาพรวมท่านเชื่อว่าองค์กรของ ท่านมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน ในระดับที่แข่งขันได้					

### ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท

#### 1. สิ่งที่ทำบริษัททำได้ดี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สิ่งที่คุณควรปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของบริษัท และท่านคิดว่าบริษัทของท่านควรพัฒนาขีดความสามารถทางด้านใด เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม**

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกิติรัตน์ ทองเงา
วัน เดือน ปีเกิด	27 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	นนทบุรี
ประวัติการศึกษา	ระดับอนุปริญญา (ปวส.) โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กำลังศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะนิติศาสตร์ และระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	บริษัทบี&บี เพาเวอร์ จำกัด จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี / การเงิน