

ชื่อการศึกษา คั่นคว้าวอิสระ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย :
กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้ศึกษา นายสุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**
รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี ภาคอด **ปีการศึกษา** 2546

บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้าวอิสระครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน และ (2) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต โดยครอบคลุมถึงปัจจัยในด้าน การวางแผน การควบคุม โครง-สร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผลตอบแทน และกระบวนการทางธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั่นครั้งนี้ คือพนักงานของธนาคารนครหลวงไทย เฉพาะฝ่ายงานที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 185 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะถึงปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ว่าธนาคารต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ซึ่งธนาคารมีอยู่ในระดับสูงทั้งที่เป็นปัจจุบันและในอนาคต สำหรับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กลยุทธ์ การแข่งขัน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การผลิตและการบริการ การเรียนรู้และพัฒนา ทางการบริหารการเงินและต้นทุนในภาพรวมมีอยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่ในบางปัจจัยกลับพบว่า มีความคิดเห็นไม่แน่ใจ กับปัจจัยด้าน บรรยากาศในการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ซึ่งพนักงานเห็นว่าธนาคารมีอยู่ในระดับปานกลางที่มีการใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน สำหรับความคาดหวังในอนาคตนั้น ได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่า ธนาคารมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นในทุกๆด้าน

คำสำคัญ : ปัจจัย ความสามารถ การแข่งขัน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ รัชชัย ยมจินดา และ รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี ภาควิชา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนๆในกลุ่มที่ศึกษาร่วมกันทุกท่านที่ได้ช่วยรวบรวมข้อมูลทั้งทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่างๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานของธนาคารนครหลวงไทยทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน ในการช่วยตอบแบบสอบถามซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษารั้งนี้ รวมถึงสถาบันการศึกษาและสถาบันที่ทำงานที่เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ ได้รับความรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารธุรกิจ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

และผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ศึกษาตลอดเวลา ก็คือ ภรรยาและบุตรสาว ซึ่งได้เสียสละเวลาในครอบครัว และคอยดูแลส่งเสริมให้ผู้ศึกษาสามารถทำงาน และฟันฝ่าอุปสรรคในเรื่องต่างๆ รวมถึงการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จนประสบผลสำเร็จ

ท้ายนี้จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์แก่สถาบันที่ผู้ศึกษาใช้เป็นกรณีศึกษา ในการนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารการจัดการ และแก่ผู้ที่สนใจนำไปปรับใช้ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการในภาคธุรกิจอื่นๆต่อไป

สุทธิพงษ์ วันทองคันทน์

ธันวาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ความสามารถในการแข่งขัน	15
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย	16
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	18
โครงสร้างองค์กร	21
วัฒนธรรมองค์กร	23
บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ	27
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ	29
คุณภาพและการควบคุม.....	31
เทคโนโลยีสารสนเทศ	39
การผลิตและการบริการ	39
การตลาด.....	41
การวิจัยและพัฒนา.....	43
การบริหารการเงินและต้นทุน.....	45
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	48
การเรียนรู้และพัฒนา	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	54
ระเบียบวิธีการศึกษา	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ	54
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษาค้นคว้าอิสระ	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	57
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขัน	60
ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลความสามารถในการ แข่งขันในด้านอื่นๆที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ	87
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	88
สรุปการศึกษา.....	88
ผลการศึกษา.....	90
อภิปรายผล.....	94
ข้อเสนอแนะ	96
เชิงอรรถ	98
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	107
แบบสอบถาม	108
ประวัติผู้ศึกษา	121

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปซึ่งแสดงจำนวนและร้อยละ	57
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย.....	61
ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน	63
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างองค์กร.....	64
ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	66
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ.....	67
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....	69
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านคุณภาพและการควบคุม.....	70
ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	73
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการผลิตและการบริการ.....	74
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตลาด.....	76
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวิจัยและพัฒนา.....	77
ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	81
ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	82
ตารางที่ 4.16 สรุปและจัดลำดับระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของกิจการ โดยรวม	84

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1	ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	27
ภาพที่ 2.2	การวางแผนโอกาสความก้าวหน้าและความสำเร็จในงาน	28
ภาพที่ 2.3	การวัดมุมมองด้านลูกค้า	48
ภาพที่ 2.4	ความสัมพันธ์การวัดเพื่อเปรียบเทียบ	49

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาคการเงินการธนาคาร ธนาคารพาณิชย์ไทย ถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ บทบาทในการให้เครดิต บทบาทในการทำให้เกิดการจับจ่ายบริโภคในปัจจุบัน บทบาทในการอำนวยความสะดวกสู่ระบบเศรษฐกิจในรูปของการให้กู้ยืมและการลงทุน บทบาทในการรับฝากเงินประเภทต่างๆ บทบาทในการรับเรียกเก็บเงินตามตราสารทางการเงิน บทบาทในการระดมเงินออม บทบาทในการตอบแทนแก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนในกิจการธนาคาร และบทบาทในการให้บริการต่างๆ ที่ให้ความสะดวกแก่ประชาชน (สภาวะเดือน, 2540 : 2-3)

แม้ว่าธนาคารพาณิชย์จะมีการพัฒนาแล้วเป็นเวลาเกือบ 80 ปี และเป็นกิจการที่มีความมั่นคงสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ก็ยังคงประสบปัญหาด้านต่างๆที่จะต้องแก้ไข เช่น ปัญหาที่เกิดจากระบบการบริหารภายในของแต่ละธนาคาร ปัญหาการควบคุมการดำเนินการ ปัญหาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และปัญหาการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันหรือระหว่างสถาบันการเงินที่มีธนาคารและสถาบันการเงินนอกระบบ

และนับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ทั้งนี้มีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่างปี 2540-2544 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยีตลอดจน ค่านิยม วัฒนธรรมเป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ธนาคารนครหลวงไทย ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางก็ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน จนในวันที่ 29 มีนาคม 2545 ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยคำแนะนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ประกาศให้ความเห็นชอบให้โอนกิจการของ บมจ. ธนาคารศรีนคร ให้กับ บมจ. ธนาคารนครหลวงไทย โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2545 เป็นต้นไป โดยสำนักงานและสาขาของธนาคารทั้งสองแห่งยังคงดำเนินการต่อไปตามปกติในชื่อของ บมจ. ธนาคารนครหลวงไทย จากนั้นได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 363 สาขา มีพนักงาน ณ กันยายน 2546 จำนวน 6,254 คน (บมจ. ธนาคารหลวงไทย, <http://www.scib.co.th/investor/company/profile.html>) ทำให้ธนาคารมีทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้นและมีความมั่นคงในเรื่องของเงินทุนในการดำเนินกิจการ แต่เนื่องจากภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันยังคงอยู่ในช่วงชะลอตัว อีกทั้งทิศทางของอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารทุกแห่งต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างรายได้เปรียบเปรียบในการแข่งขัน การหารายได้เพิ่มให้กับธนาคารจึงทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ หากธนาคารใดสามารถปรับตัวและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า ก็ย่อมที่จะมีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและมั่นคง

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่ วัสดุทัศน พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพและการควบคุม เทคโนโลยี-สารสนเทศ (IT) การผลิตและบริการ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงิน และต้นทุน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจของธนาคารและสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชนที่สนใจนำไปศึกษาเพิ่มเติมและประยุกต์ใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศเพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน

2.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการตามความคาดหวังในอนาคต

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งในแต่ละภาคธุรกิจในทุกๆอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ต่างๆเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคงและนำพากิจการให้เจริญเติบโตต่อไปในอนาคต ทำให้ผู้ศึกษามีแนวคิดที่จะศึกษาถึงปัจจัยสำคัญต่างๆที่จะส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยได้เลือกทำการศึกษาในส่วนของภาคธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ตามกรอบแนวคิดดังนี้

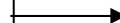
กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

ตัวแปรอิสระ

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน
1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่งงาน
5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
6. ฝ่ายงานต้นสังกัด



ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- โครงสร้างองค์การ
- วัฒนธรรมองค์การ
- บรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน/แรงจูงใจ
- ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- คุณภาพและการควบคุม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- การผลิตและการบริการ
- การตลาด
- การวิจัยและพัฒนา
- การบริหารการเงินและต้นทุน
- การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และพัฒนา



ตัวแปรตาม

ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งที่จะศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารนครหลวงไทยในเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญต่างๆที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจุบันและที่เป็นความคาดหวังในอนาคต จำแนกตามขอบเขตดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานทุกระดับชั้นของธนาคารนครหลวงไทยเฉพาะฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่ ทั้งนี้นโยบายและสายการบังคับบัญชาจะถูกกำหนดจากฝ่ายงานที่สำนักงานใหญ่เป็นหลัก และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างครอบคลุมครบถ้วน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการสำรวจระดับความคิดเห็นตั้งแต่ 16 สิงหาคม 2546 ถึง 15 กันยายน 2546

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.4.1.1 ลักษณะทั่วไปส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขต

ได้ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- ฝ่ายงานต้นสังกัด

4.4.1.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตาม

ขอบเขตได้ดังนี้

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
- กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- โครงสร้างองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
- ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- คุณภาพและการควบคุม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- การผลิตและการบริการ
- การตลาด
- การวิจัยและพัฒนา
- การบริหารการเงินและต้นทุน
- การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และพัฒนา

4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบัน และอนาคตโดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ความสามารถในการแข่งขัน

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์การต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า(Value)อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วยประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใดจึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)
2. คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)
3. นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)
4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness) (ชนชัย ยมจินดา, 2545 : 193)

5.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

5.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไป ในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือ ความต้องการที่จะมีบทบาท หรือ ภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ยมจินดา, 2545 : 34-35)

5.2.2 พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์ต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่้องค์การต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่าผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา, 2545 : 35)

5.2.3 เป้าหมาย (Goals) หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา, 2545 : 36)

5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็ง ของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา, 2545 : 11)

5.4 โครงสร้างองค์การ

หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสาน และประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์การขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วง

ที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์กรนั้น

- เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

- เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

- เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

(ลัทธีกาล ศรีวรมย์ 2543 : 139-140)

5.5 วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

5.6 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

5.6.1 บรรยากาศในการทำงานหมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน ภารกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.6.2 ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที้องการหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ (กิ่งพร ทองใบ, 2543 : 133)

5.6.3 แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของมนุษย์

5.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

5.7.1 ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

- ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมมองคร่าวๆว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ แล้วก็ตาม ย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้น ควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

- ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ (ลัทธิกาล ศรีวรมย์, 2543 : 16-18)

5.7.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ (เสน่ห์ ชัยโต, 2545 : 90)

5.8 คุณภาพ และการควบคุม

5.8.1 คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ (ธนชัย ขมจินดา, 2545 : 14)

5.8.2 การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศ ที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล (ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ , 2544 : 5)

5.10 การผลิตและการบริการ

หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดีใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time) (เชาว์ โจนแสง, 2545 : 316)

5.11 การตลาด

หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้นการกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์การได้รับความพอใจ

5.12 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนา หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า (เชาว์ โจนแสง, 2545 : 317)

5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน

หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับ เงินทุนที่จะใช้ ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจน

การพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (เชาว์ โรจนแสง, 2545 : 309)

5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะ ทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ (ชนชัย ยมจินดา, 2545 : 15)

5.15 การเรียนรู้และพัฒนา

หมายถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

5.15.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

5.15.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็วและความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.15.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5.15.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมเกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง " ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ บมจ. ธนาคารนครหลวงไทย ” ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competencies)
2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย (Vision / Mission / Goal)
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Strategy)
4. โครงสร้างองค์กร (Structure)
5. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
6. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ (Work environment / Benefit / Motivaton)
7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ (Management skill / Leadership)
8. คุณภาพ และการควบคุม (Quality and Control)
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
10. การผลิตและการบริการ (Service)
11. การตลาด (Marketing)
12. การวิจัย และพัฒนา (Research and development)
13. การบริหารการเงิน และต้นทุน (Financial and cost management)
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer responsiveness)
15. การเรียนรู้ และพัฒนา (Learning)

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

1.1. คำจำกัดความ

“ ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆของธุรกิจได้ ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง ” ¹

“ การศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัท ที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ” ²

“ ความได้เปรียบทางการแข่งขันหมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ต่ำกว่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง ” ³

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยองค์กรมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad อ้างใน ธนชัย ยมจินดา, 2545 : 137 – 138)

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott อ้างใน ฌัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546 : 14)

วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาส ให้กับธุรกิจ หรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ยมจินดา , 2545: 34-35)

พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการ มุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา , 2545:35)

“ พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับ ความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ” (ฌัฐพงศ์ เกศมาริช, 2546: 14)

เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กร ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ชนชัย ยมจินดา , 2545:36)

นโยบาย คือ แนวทางกว้าง ๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541: 14)

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้นตัวชี้วัด สำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา , 2545 : 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดรูปแบบที่พอดี “เหมาะสม” (A Fit model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ สามารถสร้างรายได้และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter, 1984 : 401 อ้างใน รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545 : 99)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโตในขณะที่ก่อนเค็หรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบแก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็น

จริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพัฒน์, 2545 : 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์การแบบนี้ว่า “องค์การแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott, อ้างใน ฌัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“ กลยุทธ์การแข่งขันใดๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดย เปรียบเทียบ บริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่า ที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า ” (Arvind Sahay , อ้างใน ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ 2544 : 119)

3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “ สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการ ในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับรื้อระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ ” ⁴

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ยมจินดา, 2545 : 39)

3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

“ กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน “ (ชนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียหายเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ ”⁵

3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญยากที่จะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ”⁶

3.5 แรงผลักดันทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “ มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยิ่งรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และ ภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้าน

การวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ ” ⁷

3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O กล่าวว่า “ บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ เหมือนกับผู้ที่มิและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ ” ⁸

3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “ นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำได้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญ บริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมโดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆส่วนขององค์กร ” ⁹

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อวัดการดำเนินการต่างๆ ให้ เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างหมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วย ความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่าง ๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”¹⁰

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกัน ระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้¹¹

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (cross – functional)
- Integrating roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix โดยบทบาททุกบทบาทถูกกำหนดให้เกิดการประสานงานและบูรณาการในการใช้ทรัพยากรซึ่งกันและกัน

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework กล่าวว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้¹²

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Style	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
System	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
Skill	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Value	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ”¹³

Kerry Feldman กล่าวว่า “ องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งที่เห็นชัดเจนคือสภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ”¹⁴

“ การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทหยุดรอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager ”¹⁵

4.2 การปรับหรือระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุค สหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ ¹⁶

1. การปรับหรือระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของ กระบวนการดำเนินงานธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้าน ต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

2. การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสาย การบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่าง ประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

3. นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิด การคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และ เชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ¹⁷

5.1 ความหมายของคำว่า “ วัฒนธรรมองค์กร ”

Louis A. Musante กล่าวว่า “ วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็น ทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบ ที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัว องค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรา รักษาไว้ซึ่งการ ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไป เลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และ ประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ” ¹⁸

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า " วัฒนธรรมองค์กร " ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรคือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย¹⁹

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “ วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถ ขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

“ มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร ”²⁰

John Kotter และ James Heskett ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance (Free Press, 1992) ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
 2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว
 3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย
- วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้²¹

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต้นต่ำสุดของกิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบน ต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสุข มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้ เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น²²

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า “ มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 1-5 คะแนน ดังนี้ (1 หมายถึงไม่สำคัญ 5 หมายถึงสำคัญที่สุด)

1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน
4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of directors 3.17 คะแนน
7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ”²³

5.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน²⁴

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆที่ช่วยให้พนักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ ในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรม ที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการทำให้ธุรกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จ ”

การศึกษาของ John Kotter และ James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของการเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวโดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรกที่เน้นการเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกัน การศึกษารั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่า ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังทุกๆด้าน ดังนี้พบว่า บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่ บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 % และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75%”²⁵

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรม 4 ด้านดังต่อไปนี้”²⁶

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน , ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถ ในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตภาพสูงสุด โดยเน้นการส่งสินค้า และบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน ”

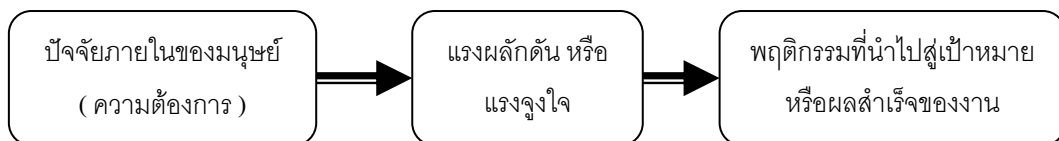
6. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group – based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ²⁷

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

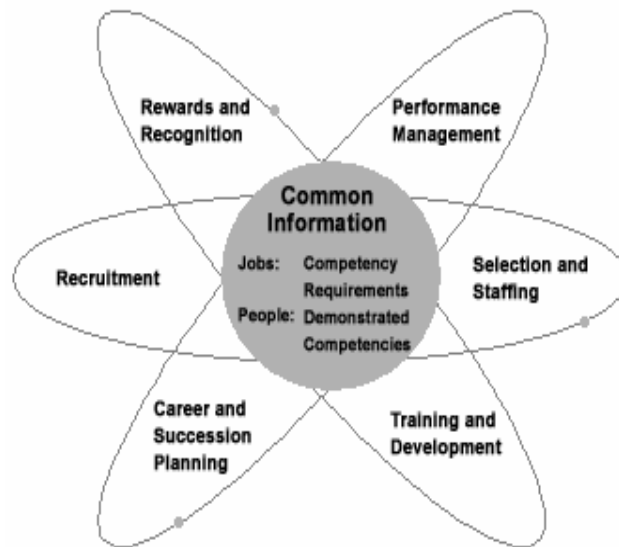
1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายาม ที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล , 2543 : 239-240)

Alan Barker กล่าวว่า “Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของ ความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กรโดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การ ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 การวางแผนโอกาสความก้าวหน้าและความสำเร็จ

จากรูปด้านบนจะเห็นว่า Competency จะเกิดขึ้นได้ถ้ามี Career and Succession Planning หมายถึง ถ้าองค์กรได้มีการวางแผนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน (career path) ของพนักงาน ในแต่ละระดับ และพนักงานได้รับรู้ถึงโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน แน่แน่นอนที่สุด พนักงานจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อรอโอกาสในการพิจารณา การเลื่อนตำแหน่งจาก หัวหน้างาน ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ และ Reward and Recognition ก็เป็นส่วน สำคัญที่จะ นำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้เช่นกัน

Smith กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจ ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้”²⁸

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สมิธเชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถ ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากนี้จะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว

เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานคือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจจะมีเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายใน ของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย”

7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”²⁹

7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กรคือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทาง

การแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ เป็นอย่างเห็นได้ชัด ”³⁰

7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดี จะมุ่งเหตุผล ใน 4 ด้าน ดังนี้ ”³¹

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า market share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุน รู้สึกถึงภาพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “ อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา ”

7.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาท ที่สำคัญในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานแล้ว หน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนฐานะรายได้ของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน ของหน่วยงานที่ผู้บริหาร สมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมึลปะในการปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และเพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจด้วย (สนั่น อิททประเสริฐ 2529 : 28)

Hill & Jones ได้กล่าวว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ ³²

1. การฝึกอบรมพนักงาน ผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด และตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

8. คุณภาพ และการควบคุม

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสาน อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนา ที่จะทำงานโดยมี วัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กร หรือหน่วยงาน
3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

Dalton E.Mcfarland ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุม ในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “ กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้น เป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ” ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทาง ในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายาม ที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ ให้อยู่ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ”

Joseph L.Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G.Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใด ที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จ ที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวพันกับการกระทำ อันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัว ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวน ที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F.Glueck กล่าวถึง การควบคุม เป็นทักษะการบริหารงาน ที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การควบคุมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไข ข้อบก-พร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการ ที่มีลักษณะพิเศษ ที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าผู้ที่ประเมินจะสามารถประเมินว่า การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criterion) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไร ที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ

ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสกำหนดทิศทาง ของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ ที่เกื้อหนุนกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจ ในความรู้สึกรักของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคม ที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติ เป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุล ของความต้องการทั้งสองระดับ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ทั้งหลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการ วิธีการวัดผลทั้งสองเข้าด้วยกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผล ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผล ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผล ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมี วัตถุประสงค์ ที่ต่างกัน

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
3. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงาน ที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators : PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
2. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น
3. ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรม ต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ (Vision) และ กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรง ของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Best Practice)จากองค์กรอื่น ภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถ มากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ ตรงของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือ ที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือ ความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน (Best Practice) ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

Charlor W.L. Hill Gareth R. Jones กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดของรายงานแผน กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุม (Strategic control) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำทางให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ซึ่งการควบคุมต้องทำควบคู่กันดังนี้

การควบคุม และประสิทธิภาพ

การควบคุม และนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

8.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ลูกค้ามักจะคาดหวังจากผู้ขายคือ สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) คือ การที่ทั้งองค์กร มีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทำงาน และคุณภาพของสินค้า / บริการอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของสินค้าและบริการ ที่สามารถสนองความพอใจ และความต้องการของลูกค้าได้

คุณภาพทั้งหมดในทุกๆ จุด อาจกล่าวได้ว่า เป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และสามารถบรรลุความพอใจ คุณภาพทั้งหมด หรือทั้งระบบ เป็นหน้าที่ของทุกๆ ฝ่าย ที่จะต้องร่วมมือ และช่วยกันทุกฝ่ายเช่นเดียวกับงานการตลาด ที่ทุกคนในองค์กรควรมีจิตสำนึก ในการเป็นนักการตลาด (Kenneth J. McGuire: 2002)

8.3 ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก

(International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบ ทั้งด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธีซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ แนวทางสู่คุณภาพของ เดมมิง (Demming's path to quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการทั้งจากพนักงานและหรือเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่งหรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควรโยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อการศึกษา และเพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และเพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิตและปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว
4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย

5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (on-the-job) แบบสมัยใหม่โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะการปกครองบังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงานและจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่าง ๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไขและหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค “benchmarking” ด้วยในเทคนิค benchmarking นี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามหากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (outsourcing) นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าวคือกลุ่มของพนักงานในระดับต่าง ๆ กลุ่มละโดยทั่วไปประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่าควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรีปรับระบบ (reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดย เดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่าการจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจาก กฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ธนชัย ชมจินดา 2545: 81-82)

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทต่างๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง”³³

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่³⁴

ชุมพร กล่าวว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่า สามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี” (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2544 : 86)

10. การผลิต และการบริการ

เมื่อมองในแง่ Competitive Strategy –Michael E. Porter ซึ่งได้ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดย กลยุทธ์ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีของสินค้าและบริการ ความ

โดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพของสินค้าและบริการ ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลายของสินค้าและบริการ เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่นและเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (ดร. สมคิด จาคุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และดร. อุดตม สาวนายอน 2545 : 144-145)

“ การจัดการการผลิต และปฏิบัติการ เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรการจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้าน การออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร “ (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546 : 14-2 , 14-3)

“ เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี ” (ชุมพร กุร์พิพัฒน์ 2544 : 84)

11. การตลาด

Stephen King อ้างในนิตยสาร mba, 2002 : 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ถ้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา³⁵

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราห้อยอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราห้อยอย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะเวลาวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน³⁶

การมีตราห้อยที่แข็งแกร่ง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

1. สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราห้อยเมื่อเวลาผ่านไป
2. สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
3. สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
4. สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตราห้อยซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราห้อยจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

“การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน”³⁷

ศ. ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งที้องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM :Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คณัย เทียนพุด , 2546 : 158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัว ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจน ไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูป ที่เชื่อถือได้ เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีต ของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the business) ”

“ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการ ที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้ สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือ คู่แข่งขัน และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึง การตลาด” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย 2546 : 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P’s ต้องมีการวางแผน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P’s จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C’s ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับ

ลูกค้าโดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมี การทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และ การกำหนดตำแหน่งทางการ ตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิด ความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

12. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง ที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความ แตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และ ความรวดเร็วในการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้อง พยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึง คุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเทียบการแข่งขันที่รุนแรงได้³⁸

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับ งานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุก คนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถ สร้างความได้เปรียบ ด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากร ที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้อง ไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท³⁹

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่าเราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้าน นวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และ ไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำกรอบมโนเรื่องของการทำให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำ

ทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

Feigenbaum, Arman V. เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ ที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ คุ้มครองรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน"

Costello, Robert " ที่คิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำที่คิวเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึก และกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใ่วางใจซึ่งกัน และกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ"

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐฯ " ที่คิวเอ็ม เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

13. การบริหารการเงิน และต้นทุน

David P. Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management , Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้

1. Work Management
2. Material Management
3. Facilities Management
4. Cost Management

John K.Shank and Vijay Govidarajan ได้นำเสนอใน Strategic Cost Management : the new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มา ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. Value chain analysis
2. Strategic positioning analysis
3. Cost drive analysis

Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวใน *Internal Analysis : Resource Strength / Weakness And Competitive Capabilities* ว่าการวิเคราะห์ภายใน จะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

1. Resource Strengths and Weaknesses
2. Value Chains
3. Strategic Cost Analysis

Most large companies seem to recognize that their cost system are not responsive to today's competitive environment The methods they use to allocate costs among their many

products are hopelessly obsolete. Quite simply, accurate cost information and **strategic cost management** can give a company a **competitive advantage**. (Ford S. Worthy :1987)

Michael E. Porter (Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน – The Wheel of Competitive Strategy ซึ่งจะต้องประกอบด้วย ⁴⁰

1. Target Markets
2. Marketing
3. Sale
4. Distribution
5. Manufacturing
6. Labor
7. Purchasing
8. Research and Development
9. Financial and Control
- 10 Product Line

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน - The Wheel of Competitive Strategy โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และ กิ่งก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิด การลดต้นทุนและคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งกันได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการ ของเรามีลักษณะไม่เหมือนใคร

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ⁴¹

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า, ต้นทุน และคุณภาพการบริการ⁴²

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงานโครงการ และโดยมีการวัดผล⁴³

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่นั้นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้มีประสิทธิภาพที่ดีไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้นไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิมนอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาของการผลิต รอคอยจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกัน ให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่นการวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ

เครื่องมือจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (ดร.วรศักดิ์ ทุมมานนท์ : 2546)

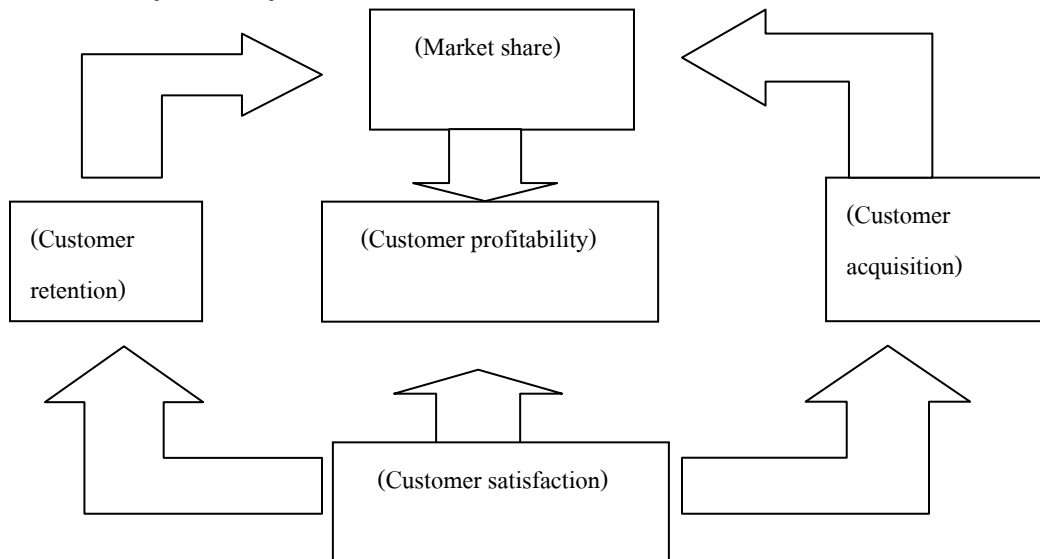
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่ง เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร ที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัด มุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และ ด้านการเรียนรู้กับ นวัตกรรม ”⁴⁴

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (customer retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (customer acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (customer satisfaction)
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (customer profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจาก ความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้

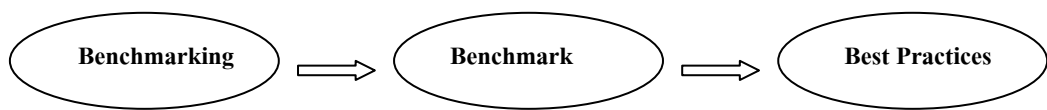


ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

15. การเรียนรู้ และพัฒนา

15.1 Benchmarking

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่า คือวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 : 11)



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์การวัดเพื่อเปรียบเทียบ

Benchmark หมายถึงขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการทำงาน ของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ(Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด ,เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อังใน ฉัฎฐพันธ์ เจริญนนท์, 2545: 52-54)

เบ็ง คาร์ลอฟ(2544: 21-22) ใช้คำว่า “ การเทียบเคียง - แข่งดี “แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ อย่างเป็นทางการและต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและ พัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง ในเชิงองค์ประกอบของงานโดย หันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริการจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร ⁴⁵

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ ⁴⁶

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้ในชั้นสูง (high – level learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในชั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในชั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge – intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร⁴⁷

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับ การเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่ง ชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ⁴⁸

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของความคิดอย่างใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิด ด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงาน หรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกัน และกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอม ทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากใน องค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “สารสนเทศ”

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกัน และกัน

5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่ง ปฏิสัมพันธ์นี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่

สามารถ นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การจัดสิ่งที่ยืดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

“ บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทันที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมนำว่า งานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไป แต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องก็ต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ไหมในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง ”
(วิฑูรย์ สิมะโรจน์, 2545 : 18)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีลักษณะเป็นการศึกษาค้นคว้าแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ พนักงานของ บมจ.ธนาคารนครหลวงไทย เฉพาะฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่เท่านั้น ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,828 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในอัตราร้อยละ 10% ของจำนวนพนักงานเฉพาะฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่เท่านั้น ซึ่งจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 185 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับระดับความคิดเห็นของพนักงาน บมจ. ธนาคารหลวงไทย สำนักงานใหญ่ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานตัวแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือการศึกษา (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารธุรกิจตรวจสอบเครื่องมือเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาภาษาที่ใช้

3.3 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ พนักงานธนาคารนครหลวงไทยจำนวน 20 ราย จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9875 และนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน ในช่วงเวลาดังตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม – 15 กันยายน 2546 และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาได้ครบ นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามตามที่ได้แจกและเก็บคืนจากกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 185 ชุด ตามขั้นตอนดังนี้

5.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลตามผู้ตอบแบบสอบถามได้กรอกไว้ในแบบสอบถาม

5.2 นำข้อมูลที่ได้อ้างรหัส โดยกำหนดตัวเลขให้แก่ตัวแปรต่างๆ จากนั้นนำไปบันทึกลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

5.3 จัดทำตารางข้อมูลโดยใช้สถิติทางคณิตศาสตร์เป็น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ตามที่แสดงไว้เป็นตารางในบทที่ 4 ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงได้ในตารางที่ 4.1

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเป็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยสำคัญต่างๆที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยแยกเป็นระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และระดับความคิดเห็นที่เป็นความคาดหวังในอนาคต แสดงได้ใน ตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.16

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์รวบรวมข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในลักษณะเชิงพรรณนาหรือบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ซึ่งดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน นำมาประมวลและวิเคราะห์ผลด้วยวิธีทางสถิติ สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต
3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปแสดงได้จากตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปซึ่งแสดงจำนวนและร้อยละ

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	99	53.5
หญิง	86	46.5
รวม	185	100
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0.0
25 - 34 ปี	72	38.9
35 - 44 ปี	65	35.2
45 ปีขึ้นไป	48	25.9
รวม	185	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.0
ปริญญาตรี	142	76.8
ปริญญาโท	43	23.2
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	185	100
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	86	46.5
ผู้บริหารระดับต้น	64	34.6
ผู้บริหารระดับกลาง	28	15.1
ผู้บริหารระดับสูง	7	3.8
รวม	185	100
5. อายุงานในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	22	11.9
4 - 6 ปี	83	44.9
7 - 9 ปี	54	29.2
10 ปีขึ้นไป	26	14.0
รวม	185	100
6. ฝ่ายงานต้นสังกัด		
การพนักงาน พัฒนาบุคลากร จัดองค์กร	18	9.7
บัญชี ตรวจสอบ กฎหมาย	27	14.6
ข้อมูลลูกค้า วิจัย การตลาด	26	14.1
สินเชื่อ กิจการสาขา	28	15.1
วางแผนและงบประมาณ นิเทศสัมพันธ์	9	4.9
เทคโนโลยีสารสนเทศ	10	5.4
ธุรกิจต่างประเทศ ปรึวรรต บริหารการเงิน	60	32.4
ไม่ระบุ	7	3.8
รวม	185	100

ตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 185 คน ประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.5 ส่วนที่เหลือเป็นเพศหญิง ร้อยละ 46.5 ในที่นี้เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วง 25-34 ปีมากที่สุดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.9 รองลงมาร้อยละ 35.1 จะอยู่ในช่วงอายุ 35-44 ปี และร้อยละ 25.9 จะอยู่ในช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป จากการศึกษาครั้งนี้ไม่พบผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีเลยด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามจะอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุดถึงร้อยละ 76.8 รองลงมาจบระดับปริญญาโทร้อยละ 23.2 และไม่พบผู้ที่มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาโท

ในด้านตำแหน่งงานจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนร้อยละ 46.5 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 34.6 ผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 15.1 และเป็นผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 3.8 สำหรับอายุงานในการปฏิบัติงานพบว่าที่ต่ำกว่า 3 ปี มีเพียงร้อยละ 11.9 ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.9 และอยู่ในช่วง 7-9 ปี ร้อยละ 29.2 ส่วนอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปอยู่ที่ร้อยละ 14.1 สำหรับข้อมูลด้านฝ่ายงานต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าร้อยละ 32.4 สังกัดสายงานด้านต่างประเทศ รองลงมาสังกัดฝ่ายสินเชื่อและกิจการสาขา คิดเป็นร้อยละ 15.1 ส่วนฝ่ายบัญชี ตรวจสอบ และกฎหมาย ร้อยละ 14.6 ฝ่ายข้อมูลลูกค้า วิจัย การตลาด คิดเป็นร้อยละ 14.1 ที่เหลือคิดอยู่ตามฝ่ายงานต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายการพนักงาน พัฒนาบุคลากรและจัดองค์กร ร้อยละ 9.7 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 5.4 วางแผนและงบประมาณ ร้อยละ 4.9

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับที่ โดยเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ซึ่งจัดขึ้นเท่ากัน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ในการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 - 1.80	กิจการมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 - 2.60	กิจการมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ
2.61 - 3.40	กิจการมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	กิจการมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูง
4.21 - 5.00	กิจการมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันอยู่ในระดับสูงมาก

สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ในตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น													ค่า ระดับ ที่.		
	ที่ใช่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					ค่า ระดับ ที่.					
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง						
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%						
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย																
1. บริษัทของท่าน ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายได้ ถูกต้องและเหมาะสม ตามสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน	13	54	27	3	3	3.73	0.77	3	30	54	16	0	0	4.14	0.79	3
2. บริษัทของท่าน เปิดโอกาสให้ท่านมี ส่วนร่วม ในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย	8	35	30	19	8	3.16	1.69	4	16	46	32	6	0	3.92	0.76	4
3. บริษัทของท่าน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เป็นที่ เข้าใจและรับรู้ของ บุคลากรทุกฝ่าย	3	32	46	14	5	3.14	0.09	5	16	46	32	5	0	3.82	0.72	5
4. แผนงานใน หน่วยงานของท่าน มีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	24	54	13	5	3	3.92	0.98	2	27	67	3	3	0	4.19	0.95	2
5. วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ของบริษัทมีส่วนช่วย ให้การดำเนินธุรกิจ ประสบความสำเร็จ	35	43	16	3	3	4.05	0.78	1	43	45	8	3	0	4.30	0.99	1
เฉลี่ยรวม	17	44	26	9	4	3.60	0.86	3	28	52	17	3	0	4.05	0.84	3

จากตารางที่ 4.2 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารว่ามีอยู่สูง โดยที่ ร้อยละ 43 เห็นว่ามีในเรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จว่าธนาคาร เป็นอันดับแรก และมีความเห็นว่ามีในระดับปานกลาง ร้อยละ 30 ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ร้อยละ 46 ในเรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย

สำหรับความคาดหวังในอนาคต พนักงาน ยังคงมีความเห็นต่อปัจจัยว่าธนาคารมีสูงมากที่สุดในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จร้อยละ 43 และร้อยละ 46 มีความเห็นในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย ว่ามีสูงขึ้นจากปัจจุบัน

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต							ค่า เฉลี่ย ที่	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}		S.D.
	%	%	%	%	%				%	%	%	%	%			
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน																
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	19	62	14	5	0	3.95	0.87	1	35	54	11	0	0	4.24	0.78	1
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอตลอดเวลา	8	49	38	5	0	3.59	0.95	2	32	41	27	0	0	4.05	0.86	2
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	5	52	30	8	5	3.43	0.92	3	22	54	22	3	0	3.95	0.87	3
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	11	30	32	19	8	3.16	0.91	5	22	35	38	5	0	3.73	0.72	5
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	11	35	24	30	0	3.27	0.89	4	22	46	27	5	0	3.84	0.70	4
เฉลี่ยรวม	11	45	28	13	3	3.48	0.91	6	27	46	25	2	0	3.96	0.79	7

จากตารางที่ 4.3 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พนักงานร้อยละ 62 เห็นว่าธนาคารมีอยู่สูง ในเรื่องที่ธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และร้อยละ 49 ในเรื่องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนความเห็นว่ามีอยู่

ปานกลางที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับธนาคาร ร้อยละ 32 และมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงร้อยละ 24

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 35 พนักงานยังคงเห็นว่าธนาคารมีสูงในการให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน เป็นอันดับแรก ส่วนในเรื่องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับธนาคารและมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงร้อยละ 22 เห็นว่าธนาคารจะมีสูงขึ้นจากปัจจุบัน

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น														ค่า ระดับ ที่	
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.		
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%					
โครงสร้างองค์กร																
1. โครงสร้างบริษัท ของท่านมีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจของ ทุกฝ่าย	8	46	27	14	5	3.38	0.27	4	19	57	16	8	0	3.86	0.78	1
2. บริษัทของท่านมี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นอย่าง สม่ำเสมอ	8	48	30	11	3	3.49	0.09	2	19	54	22	5	0	3.86	0.86	1

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					\bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง						
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%						
3. บริษัทของท่านมี นโยบายที่จะปรับหรือ ระบบปฏิบัติงานและ ปรับองค์การให้มีขนาด เล็กลง	8	43	41	8	0	3.51	1.16	1	16	54	24	3	3	3.78	0.87	2
4. บริษัทของท่านมี นโยบายเน้นการ กระจายอำนาจและให้ อำนาจการตัดสินใจ ให้กับผู้ปฏิบัติ	3	51	30	16	0	3.41	0.18	3	16	57	24	3	0	3.86	0.72	1
5. บริษัทของท่านมี การปรับสายบังคับ บัญชาเป็นแนวราบให้ สั้นลง	5	39	43	13	0	3.35	0.62	5	8	62	22	8	0	3.70	0.70	3
เฉลี่ยรวม	7	46	34	12	1	3.43	0.46	9	16	57	21	5	1	3.82	0.79	10

จากตารางที่ 4.4 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานร้อยละ 43 เห็นว่าธนาคารมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสม่ำเสมออยู่ในระดับที่สูง และเห็นว่าธนาคารมีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย และมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง ว่ามีในระดับปานกลางในสัดส่วนร้อยละ 27 และร้อยละ 43 ตามลำดับ

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 57 เห็นว่าจะมีสูงขึ้นในเรื่องที่ธนาคารมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีโครงสร้างที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย ร้อยละ 57 และมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง ร้อยละ 66

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน								ความคาดหวังในอนาคต							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
	%	%	%	%	%				%	%	%	%	%			
วัฒนธรรมองค์การ																
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	5	32	52	8	3	3.30	0.87	5	16	43	41	0	0	3.76	0.97	5
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	5	43	41	6	5	3.38	0.95	4	27	49	19	5	0	3.97	0.85	4
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	11	62	22	5	0	3.78	0.92	2	19	65	14	2	0	4.00	1.20	3
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	11	59	22	8	0	3.73	0.91	3	30	51	19	0	0	4.11	0.85	2
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า	16	59	22	3	0	3.89	0.89	1	35	51	11	3	0	4.19	0.89	1
เฉลี่ยรวม	10	51	31	6	2	3.62	0.91	2	25	52	21	2	0	4.01	0.95	6

จากตารางที่ 4.5 ในความเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 59 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ร้อยละ 62 อยู่ในระดับสูง และเห็นว่าธนาคารมีการเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมาก และร้อยละ 52 มีความเห็นปานกลางว่าธนาคารมีวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย และ ร้อยละ 41 เห็นว่ามีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นที่เป็นความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 51 ยังคงเห็นว่าธนาคารมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในระดับที่สูงขึ้น

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต										
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
บรรยากาศการทำงาน																
ผลตอบแทน แรงจูงใจ																
1.บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุขในการทำงาน	0	32	35	19	14	2.86	0.80	4	22	51	27	0	0	3.95	0.94	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	5	35	30	16	14	3.03	0.92	3	27	49	19	3	2	3.95	1.05	1
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	0	32	33	16	19	2.78	0.90	5	24	35	30	8	3	3.70	1.10	2

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต						ค่า ระดับ ที่			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ค่า ระดับ ที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
4. บริษัทของท่านมีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูง ใจการทำงานให้ สอดคล้องกับ สภาวะการณ์	8	27	35	22	8	3.05	0.81	2	16	46	27	11	0	3.68	1.00	3
5. บริษัทของท่านมีการ วางแผน กำหนดโอกาส ก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงานอย่างชัดเจน	5	19	35	30	11	2.78	1.02	5	19	41	32	8	0	3.70	1.05	2
6. บริษัทของท่านมี ระบบการจ่าย ผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	14	30	35	11	10	3.24	0.88	1	27	43	27	3	0	3.95	1.03	1
เฉลี่ยรวม	5	29	34	19	13	2.96	0.89	14	23	44	27	5	1	3.82	1.03	11

จากตารางที่ 4.6 ในระดับความคิดเห็นที่มีการใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 35 ของพนักงานเห็นว่ามีความสำคัญปานกลาง ในเรื่องที่ หนาการณ์ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีการวางแผนและการกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน และมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน และปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ และร้อยละ 33 เห็นว่าได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมีในระดับปานกลาง

สำหรับความคาดหวังในอนาคต พนักงานเห็นว่าหนาการณ์มีอยู่สูงในการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานร้อยละ 51 มีการวางแผนและการกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานร้อยละ 41 และมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงานร้อยละ 43 และปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะ-การณ์ร้อยละ 46

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
ทักษะการบริหารและ																
ภาวะผู้นำ																
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	22	30	32	16	0	3.57	0.79	1	27	46	19	8	0	3.92	1.02	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ	11	33	27	24	5	3.19	0.77	3	27	40	19	11	3	3.78	0.93	2
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	11	19	43	22	5	3.08	0.80	5	11	43	35	8	3	3.51	0.92	5
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ	8	33	38	16	5	3.22	0.72	2	16	49	27	8	0	3.73	0.95	4
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	6	35	32	22	5	3.14	0.73	4	19	46	27	8	0	3.76	0.88	3
เฉลี่ยรวม	12	29	35	20	4	3.24	0.76	12	20	45	25	9	1	3.74	0.94	14

จากตารางที่ 4.7 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พนักงานร้อยละ 30 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงานอยู่ในระดับที่มีสูง แต่ร้อยละ 43 กลับเห็นว่าธนาคารมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานทุกระดับมีในระดับปานกลาง และร้อยละ 38 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่ให้อำนาจในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆมีปานกลาง เช่นเดียวกัน

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 46 มีความเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงานและให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีอยู่ในระดับที่สูงขึ้นจากปัจจุบัน และเห็นว่าธนาคารมีปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำสูงขึ้น

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต										
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
คุณภาพและการควบคุม																
1. ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เป็นผลผลิตของบริษัท ท่านมีคุณภาพเป็นที่ ยอมรับของตลาด โดยทั่วไป	6	54	27	8	5	3.46	0.69	3	32	41	24	3	0	4.03	0.57	1
2. บริษัทของท่านให้ ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้าน คุณภาพอย่างต่อเนื่อง	19	41	32	8	0	3.62	0.70	2	27	46	22	5	0	3.95	0.75	2
3. บริษัทของท่านมีการ นำเครื่องมือในการจัดการ คุณภาพองค์กรรวมมาใช้ (TQM , ISO , QC)	3	27	46	13	11	2.97	0.81	10	24	30	30	16	0	3.62	1.19	9
4. ท่านได้รู้และเรียนรู้ ในมาตรฐานด้าน คุณภาพที่บริษัทกำหนด ขึ้น	5	49	27	8	11	3.30	0.75	5	14	54	22	8	2	3.68	1.15	7

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	8	62	22	8	0	3.70	0.88	1	11	65	24	0	0	3.86	1.15	4
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	11	62	19	3	5	3.70	0.78	1	22	62	13	3	0	4.03	1.12	1
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล	8	35	32	19	6	3.22	0.73	7	16	49	30	5	0	3.76	1.01	6
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง	14	30	43	8	5	3.38	0.60	4	24	49	24	3	0	3.95	0.77	2
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	8	24	41	19	8	3.05	0.76	9	16	46	24	14	0	3.65	0.91	8
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	8	38	35	14	5	3.30	0.68	5	22	46	27	5	0	3.84	0.99	5

11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และ ประเมินผลการสร้าง คุณค่าให้ลูกค้า	8	32	43	11	6	3.27	0.65	6	22	51	24	3	0	3.92	0.85	3
--	---	----	----	----	---	------	------	---	----	----	----	---	---	------	------	---

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต										
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ ประเมินผล การสร้างคุณค่าให้กับ พนักงาน	13	22	41	16	8	3.16	0.79	8	24	38	30	5	3	3.76	1.09	6
13. บริษัทท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และ ประเมินผลการสร้าง คุณค่าแก่ผู้ถือหุ้น	13	30	35	14	8	3.27	0.86	6	22	41	24	8	5	3.65	0.90	8
เฉลี่ยรวม	10	39	34	11	6	3.34	0.74	11	21	46	26	6	1	3.82	0.95	12

จากตารางที่ 4.8 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พบว่า พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมของธนาคารมีอยู่ระดับปานกลาง ในเรื่องของการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพองค์กรรวมมาใช้ที่ร้อยละ 46 การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าร้อยละ 43 การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ ประเมินผลการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน และการให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติร้อยละ 41 และการให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพมาใช้ในการประเมินผล ที่ร้อยละ 32

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 41 เห็นว่าผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไปอยู่ในระดับที่สูงมากขึ้น และเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องร้อยละ 46 รวมถึงให้ความสำคัญกับการติดตามกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นเป็นร้อยละ 49 และร้อยละ 51 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต										
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
เทคโนโลยีสารสนเทศ																
(IT)																
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	16	57	11	13	3	3.70	0.84	2	38	41	13	8	0	4.08	0.96	2
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	30	46	19	5	0	4.00	0.75	1	43	49	5	3	0	4.32	0.84	1
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	11	35	30	24	0	3.32	0.67	4	32	41	22	5	0	4.00	0.95	4
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	14	46	24	16	0	3.57	0.67	3	30	49	16	5	0	4.03	0.87	3
เฉลี่ยรวม	18	46	21	14	1	3.65	0.73	1	36	45	14	5	0	4.11	0.91	1

จากตารางที่ 4.9 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พนักงานเห็นว่าธนาคารมีปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง ในเรื่องมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอที่ร้อยละ 57 มีการเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา และต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจที่ร้อยละ 46 แต่ร้อยละ 35 มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบ IT ของธนาคารที่สามารถรับและส่งข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกและทันเวลาว่าธนาคารมีอยู่ปานกลาง

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 49 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าธนาคารต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันมีสูงมากที่สุด ร้อยละ 38 เห็นด้วยอย่างยิ่งที่ธนาคารมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอในระดับสูง

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต								
	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ถ้า ระดับ ที่	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ถ้า ระดับ ที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
การผลิตและการบริการ																
1. บริษัทของท่านมี กำลังการให้บริการ ที่ เพียงพอต่อความ ต้องการของลูกค้าใน ปัจจุบัน	11	38	24	24	3	3.30	0.69	5	24	49	27	0	0	3.97	0.91	4
2. บริษัทของท่านได้ นำเทคโนโลยีการ บริการที่ทันสมัยมาใช้ ในการลดต้นทุนการ บริการอยู่เสมอ	14	38	32	16	0	3.49	0.74	3	24	54	19	3	0	4.00	0.94	3
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริการกับ ผู้ ให้บริการ เพื่อ สร้างสรรค์ระบบการ บริการ และการ ให้บริการแบบทันเวลา พอดี (JIT)	5	41	41	13	0	3.38	0.73	4	19	51	30	0	0	3.89	0.86	5

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					ค่า ระดับ ที่	ค่า ระดับ ที่				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			\bar{X}	S.D.		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%							
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	8	59	19	14	0	3.62	0.75	1	27	59	14	0	0	4.14	1.02	1
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ คิดค้นสิ่งประดิษฐ์หรือ ความคิดใหม่ๆ ด้านการ บริการอย่างต่อเนื่อง	14	46	30	8	2	3.59	0.67	2	30	46	24	0	0	4.05	0.82	2
เฉลี่ยรวม	11	44	29	15	1	3.48	0.72	7	25	52	23	0	0	4.01	0.91	5

จากตารางที่ 4.10 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน พนักงานเห็นว่าธนาคารมีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาร้อยละ 59 และให้ความสำคัญกับการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือความคิดใหม่ๆ ด้านการบริการอย่างต่อเนื่องในระดับที่มีสูง แต่เห็นว่าปัจจัยที่ธนาคารมีปานกลางในเรื่องมีกำลังการให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันร้อยละ 24

สำหรับความเห็นที่คาดหวังในอนาคต ร้อยละ 59 เห็นว่าการปรับปรุงและพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมีอยู่สูง ร้อยละ 46 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์หรือความคิดใหม่ๆ ด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง และร้อยละ 54 เห็นด้วยในระดับที่สูงว่าธนาคารได้นำเทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการบริการอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					\bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง						
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%						
การตลาด																
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท	30	48	19	3	0	4.05	0.79	1	38	54	8	0	0	4.30	0.80	1
2. บริษัทของท่านตั้งราคา บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	16	46	27	8	3	3.65	0.63	2	35	49	13	3	0	4.16	0.72	2
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก	8	49	27	13	3	3.46	0.63	4	22	57	21	0	0	4.00	0.76	3
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการบริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	11	30	48	11	0	3.41	0.76	5	22	48	22	8	0	3.84	1.01	5
5. บริษัทของท่านมีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	14	40	38	5	3	3.57	0.66	3	27	52	16	5	0	4.00	0.75	3
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	11	16	62	6	5	3.22	0.77	6	19	54	22	5	0	3.86	0.87	4
เฉลี่ยรวม	15	38	37	8	2	3.56	0.71	4	27	52	17	4	0	4.03	0.82	4

จากตารางที่ 4.11 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 62 เห็นว่า ธนาคารมีปัจจัยในเรื่องของการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์(CRM)มาใช้ปานกลาง และเห็นว่าปัจจัยด้านการตลาดที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ธนาคารมีอยู่สูงในเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารร้อยละ 48 และมีช่องทางซึ่งลูกค้าเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกร้อยละ 49

สำหรับความคาดหวังในอนาคต พนักงานร้อยละ 54 เห็นว่า ปัจจัยในการสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารมีอยู่สูงเป็นอันดับแรก ส่วนปัจจัยด้านการตลาดอื่น ๆ ธนาคารก็มีอยู่สูงเช่นกัน โดยร้อยละ 49 เห็นด้วยว่าการตั้งราคาบริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ร้อยละ 52 เห็นว่าธนาคารมีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต								
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
การวิจัยและพัฒนา																
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	5	41	27	24	3	3.22	0.67	2	27	49	19	5	0	3.97	0.86	1
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	5	27	46	19	3	3.14	0.79	3	13	49	35	3	0	3.73	0.75	3

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					ค่า ระดับ ที่	ค่า ระดับ ที่				
	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ			ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%					
3. บริษัทของท่าน เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมในการ สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ	3	48	30	19	0	3.35	0.68	1	16	52	27	5	0	3.78	1.02	2
4. บริษัทของท่าน สามารถคิดค้น สิ่งประดิษฐ์และ ความคิดใหม่ๆตรงกับ ความต้องการของลูกค้า	0	35	35	27	3	3.03	0.64	4	16	46	30	8	0	3.70	0.84	4
เฉลี่ยรวม	3	38	35	22	2	3.18	0.70	13	18	49	28	5	0	3.80	0.87	13

จากตารางที่ 4.12 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 48 เห็นว่าปัจจัยที่
ธนาคารมีอยู่สูงเป็นเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์หรือ
ความคิดใหม่ๆ ส่วนเรื่องการให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่าง
เหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด และความสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆตรง
กับความต้องการของลูกค้ามีอยู่แค่ปานกลางในสัดส่วนที่ระดับความคิดเห็นร้อยละ 46 และ
ร้อยละ 35 ตามลำดับ

ถ้ารับความคาดหวังในอนาคต เห็นว่าปัจจัยในด้านการวิจัยและพัฒนาธนาคารมีในระดับสูง
โดยร้อยละ 49 เห็นว่าธนาคารมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆออกมาอย่างต่อเนื่อง
ร้อยละ 52 ยังคงเห็นว่าธนาคารเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และ
ความคิดใหม่ๆ ในระดับที่สูง และร้อยละ 49 คาดหวังว่าธนาคารให้ความสำคัญและจัดสรร
งบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน							ความคาดหวังในอนาคต							ลำดับ ที่	
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}		S.D.
	%	%	%	%	%				%	%	%	%	%			
การบริหารการเงินและ																
ต้นทุน																
1. บริษัทของท่านมี ผลการดำเนินงานด้าน การทำกำไรอย่าง ต่อเนื่อง	14	51	22	8	5	3.59	0.67	2	27	54	19	0	0	4.08	0.72	1
2.บริษัทของท่านมีขีด ความสามารถในการ ปรับลดต้นทุน ได้ต่ำ กว่าคู่แข่ง	8	41	35	13	3	3.38	0.79	3	16	46	32	3	3	3.70	0.64	5
3. บริษัทของท่านมี อัตราการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	13	49	30	3	5	3.62	0.68	1	24	52	24	0	0	4.00	0.83	2
4. บริษัทของท่าน สามารถใช้นโยบายการ บริหารต้นทุนที่ต่ำเป็น ปัจจัยในการสร้างความ ได้เปรียบทางการ แข่งขัน	11	35	35	14	5	3.32	0.64	4	19	49	27	5	0	3.81	0.81	4
5. บริษัทของท่านมี การใช้งบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในการ กำกับ และประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ	8	43	27	14	8	3.30	0.69	5	24	43	27	6	0	3.86	0.94	3
เฉลี่ยรวม	11	44	30	10	5	3.44	0.69	8	22	49	26	3	0	3.89	0.79	9

จากตารางที่ 4.13 ในระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน เห็นว่าธนาคารใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จิตความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีในระดับปานกลาง ในสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 35 ส่วนปัจจัยที่เห็นว่าธนาคารมีอยู่สูง จะเป็นเรื่องการมีผลการดำเนินงานด้านทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 51 และธนาคารมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่องร้อยละ 49

สำหรับความคาดหวังในอนาคต พนักงานมีความเห็นว่าธนาคารจะมีปัจจัยทางการบริหารการเงินและต้นทุนในทุกๆเรื่องสูงขึ้นกว่าในปัจจุบัน โดยร้อยละ 54 เห็นว่าธนาคารมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 52 เห็นว่ามีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง และร้อยละ 49 เห็นด้วยว่าธนาคารสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต										
	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่	เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า																
1. บริษัทของท่านให้ ความสำคัญกับการ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า	19	60	16	5	0	3.92	0.58	1	32	57	8	3	0	4.19	0.71	1
2. บริษัทของท่าน เปิดช่องทางให้ลูกค้าบอก ความต้องการได้เช่นมี ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	8	54	24	14	0	3.57	0.74	2	24	65	8	3	0	4.11	0.83	2
3. การตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าของ บริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ดี	5	46	35	13	0	3.43	0.61	3	19	59	19	3	0	3.95	0.71	3
4. บริษัทของท่าน สามารถตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้อย่าง รวดเร็วทันการณ์	5	35	41	16	3	3.24	0.61	4	24	49	24	3	0	3.95	0.86	3
เฉลี่ยรวม	9	49	29	12	1	3.54	0.64	5	25	57	15	3	0	4.05	0.78	2

จากตารางที่ 4.14 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 41 เห็นว่าความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ร้อยละ 60 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีอยู่สูง รวมถึงการเปิดช่องทางให้กับลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมี ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ร้อยละ 46

สำหรับความคาดหวังในอนาคต ร้อยละ 57 เห็นด้วยว่าธนาคารมีการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับสูง ร้อยละ 65 เห็นว่าธนาคารมีอยู่สูงในเรื่องการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ร้อยละ 59 คาดหวังว่ามีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเกณฑ์ดีในระดับที่สูง

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต						ค่า ค.บ. ที่			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ค่า ค.บ. ที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.
%	%	%	%	%				%	%	%	%	%				
การเรียนรู้และพัฒนา																
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	8	49	27	13	3	3.46	0.99	1	30	54	11	5	0	4.08	1.18	1
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและเจ้าหน้าที่ในเวลาที่ต้องการ	5	38	38	16	3	3.27	0.94	4	16	59	22	3	0	3.89	1.05	2
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน	5	49	27	16	3	3.38	0.98	2	13	62	22	3	0	3.86	1.03	3
4. บริษัทของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่ เป็นเลิศ (bench mark)	8	38	38	11	5	3.32	0.96	3	19	46	27	8	0	3.76	0.97	4
เฉลี่ยรวม	7	44	32	14	3	3.36	0.97	10	20	55	20	5	0	3.90	1.06	8

จากตารางที่ 4.15 ในความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ร้อยละ 49 เห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง แต่ในเรื่องที่ธนาคารมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ การจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน และการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ เห็นว่าธนาคารมีอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับความคาดหวังในอนาคต พนักงานร้อยละ 54 คาดหวังว่าธนาคารมีอยู่สูงในเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 59 คาดหวังว่าธนาคารมีการให้ข้อมูลข่าวสารของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเวลาที่ต้องการ ร้อยละ 62 เห็นด้วยสูงมากกว่าธนาคารมีการจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน และจำนวนร้อยละ 46 เห็นด้วยว่าธนาคารมีการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 4.16 สรุปลำดับและจัดลำดับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถ ในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น															
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน								ความคาดหวังในอนาคต							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	\bar{X}	S.D.	ลำดับที่
	%	%	%	%	%				%	%	%	%	%			
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย	17	44	26	9	4	3.60	0.86	3	28	52	17	3	0	4.05	0.84	3
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	11	45	28	13	3	3.48	0.91	6	27	46	25	2	0	3.96	0.79	7
โครงสร้างองค์กร	7	46	34	12	1	3.43	0.46	9	16	57	21	5	1	3.82	0.79	10
วัฒนธรรมองค์กร	10	51	31	6	2	3.62	0.91	2	25	52	21	2	0	4.01	0.95	6
บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ	5	29	34	19	13	2.96	0.89	14	23	44	27	5	1	3.82	1.03	11
ทักษะการบริหารและ ภาวะผู้นำ	12	29	35	20	4	3.24	0.76	12	20	45	25	9	1	3.74	0.94	14
คุณภาพและการควบคุม	10	39	34	11	6	3.34	0.74	11	21	46	26	6	1	3.82	0.95	12
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	18	46	21	14	1	3.65	0.73	1	36	45	14	5	0	4.11	0.91	1
การผลิตและการบริการ	11	44	29	15	1	3.48	0.72	7	25	52	23	0	0	4.01	0.91	5
การตลาด	15	38	37	8	2	3.56	0.71	4	27	52	17	4	0	4.03	0.82	4
การวิจัยและพัฒนา	3	38	35	22	2	3.18	0.70	13	18	49	28	5	0	3.80	0.87	13
การบริหารการเงินและ ต้นทุน	11	44	30	10	5	3.44	0.69	8	22	49	26	3	0	3.89	0.79	9
การตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า	9	49	29	12	1	3.54	0.64	5	25	57	15	3	0	4.05	0.78	2
การเรียนรู้และพัฒนา	7	44	32	14	3	3.36	0.97	10	20	55	20	5	0	3.90	1.06	8

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปและแปลผลการวิเคราะห์ โดยเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

ลำดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ลำดับที่ 1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พนักงานร้อยละ 46 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.65

ลำดับที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พนักงานร้อยละ 51 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.62

ลำดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย พนักงานร้อยละ 44 เห็นด้วยว่า ธนาคารมีปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.60

ลำดับที่ 4 ด้านการตลาด พนักงานร้อยละ 38 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการตลาดในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.65

ลำดับที่ 5 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานร้อยละ 49 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.54

ลำดับที่ 6 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พนักงานร้อยละ 45 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.48

ลำดับที่ 7 ด้านการผลิตและบริการ พนักงานร้อยละ 44 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการผลิตและบริการในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.48

ลำดับที่ 8 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พนักงานร้อยละ 44 เห็นด้วยว่า ธนาคารมีปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.44

ลำดับที่ 9 ด้านโครงสร้างองค์กร พนักงานร้อยละ 46 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.43

ลำดับที่ 10 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานร้อยละ 44 เห็นด้วยปานกลาง และร้อยละ 30 ไม่แน่ใจว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.36

ลำดับที่ 11 ด้านคุณภาพและการควบคุม พนักงานร้อยละ 39 เห็นด้วยปานกลาง และร้อยละ 34 ไม่แน่ใจว่าธนาคารมีปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.34

ลำดับที่ 12 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พนักงานร้อยละ 29 เห็นด้วยปานกลาง และร้อยละ 35 ไม่แน่ใจ ว่าธนาคารมีปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.24

ลำดับที่ 13 ด้านการวิจัยและพัฒนา พนักงานร้อยละ 38 เห็นด้วยปานกลาง และร้อยละ 35 ไม่แน่ใจ ว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.18

ลำดับที่ 14 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ พนักงานร้อยละ 29 เห็นด้วยปานกลาง และร้อยละ 34 ไม่แน่ใจ ว่าธนาคารมีปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 2.96

ลำดับความคิดเห็นที่เป็นความคาดหวังในอนาคต

ลำดับที่ 1 ด้านเทคโนโลยี (IT) พนักงานร้อยละ 36 เห็นด้วยอย่างยิ่ง และร้อยละ 45 เห็นด้วย ว่าธนาคารมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.11

ลำดับที่ 2 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานร้อยละ 57 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.05

ลำดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย พนักงานร้อยละ 52 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.05

ลำดับที่ 4 ด้านการตลาด พนักงานร้อยละ 52 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการตลาดในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.03

ลำดับที่ 5 ด้านการผลิตและการบริการ พนักงานร้อยละ 52 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการผลิตและบริการในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.01

ลำดับที่ 6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร พนักงานร้อยละ 52 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 4.01

ลำดับที่ 7 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พนักงานร้อยละ 46 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.96

ลำดับที่ 8 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานร้อยละ 55 เห็นด้วย ว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.90

ลำดับที่ 9 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน พนักงานร้อยละ 49 เห็นด้วยว่า ธนาคารมีปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.89

ลำดับที่ 10 ด้านโครงสร้างองค์กร พนักงานร้อยละ 57 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.82

ลำดับที่ 11 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ พนักงานร้อยละ 44 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.82

ลำดับที่ 12 ด้านคุณภาพและการควบคุม พนักงานร้อยละ 46 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.82

ลำดับที่ 13 ด้านการวิจัยและพัฒนา พนักงานร้อยละ 49 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.80

ลำดับที่ 14 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ พนักงานร้อยละ 45 เห็นด้วยว่าธนาคารมีปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยที่ระดับคะแนน 3.74

3. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในตอนที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 11.89 โดยได้ให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทน แรงจูงใจ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริหารจัดการที่โปร่งใส่ว่าปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการโดยรวม

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของ บมจ.ธนาคารนครหลวงไทย ในครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในช่วงวันที่ 16 สิงหาคม 2546 ถึง 15 กันยายน 2546 จำนวน 185 ชุด และเก็บรวบรวม ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ในแบบสอบถาม จากนั้นทำการบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประมวลผล วิเคราะห์ผล และสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่เป็นความคาดหวังในอนาคต

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานธนาคารนครหลวงไทย เฉพาะฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่เท่านั้น ประกอบด้วยพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 86 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 64 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 28 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 185 คน

1.3 เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งที่เป็นจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ดำเนินการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่านแบบสอบถามและตอบเอง (Self-administered questionnaires) เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ในระหว่างวันที่ 16 สิงหาคม 2546 ถึง 15 กันยายน 2546

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลมาบันทึกด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผล โดยคำนวณหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพิจารณา

2. ผลการศึกษา

2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.5 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 46.5 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.9 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 76.8 ปริญญาโทร้อยละ 23.2 ลักษณะตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการร้อยละ 46.5 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 34.6 ผู้บริหารระดับกลางร้อยละ 15.1 ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 3.8 มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 3 ปี ร้อยละ 11.9 อยู่ในช่วง 4 – 6 ปีร้อยละ 44.9 ช่วง 7 – 9 ปีร้อยละ 29.2 และ 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 14.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดสังกัดฝ่ายงานธุรกิจต่างประเทศธุรกิจปริวรรตและบริหารการเงินร้อยละ 32.4 รองลงมาได้แก่ ฝ่ายสินเชื่อและกิจการสาขา ร้อยละ 15.1 ฝ่ายบัญชี ฝ่ายตรวจสอบและกฎหมายร้อยละ 14.6 ฝ่ายข้อมูลลูกค้า ฝ่ายวิจัยและการตลาด ร้อยละ 14.1 ตามลำดับ

2.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยสามารถจัดเรียงลำดับความคิดเห็น ตามที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตได้ ดังนี้

ระดับความคิดเห็นที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ลำดับที่ 1 ด้านเทคโนโลยี (IT) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.65 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.00

ลำดับที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.62 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.89

ลำดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.60 โดยปัจจัยที่ว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ของมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.05

ลำดับที่ 4 ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.65 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ตราหือ (Brand) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.05

ลำดับที่ 5 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.54 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.92

ลำดับที่ 6 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.48 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.95

ลำดับที่ 7 ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 3.48 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต/บริการ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.62

ลำดับที่ 8 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 3.44 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.62

ลำดับที่ 9 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 3.43 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.51

ลำดับที่ 10 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.36 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.46

ลำดับที่ 11 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.34 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานของงานและมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.70

ลำดับที่ 12 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.24 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.57

ลำดับที่ 13 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.18 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.35

ลำดับที่ 14 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 2.96 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.24

ระดับความคิดเห็นที่เป็นความคาดหวังในอนาคต

ลำดับที่ 1 ด้านเทคโนโลยี (IT) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.11 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.08

ลำดับที่ 2 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 4.05 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.19

ลำดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.05 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน และมีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14

ลำดับที่ 4 ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.03 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (Brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.30

ลำดับที่ 5 ด้านการผลิตและการบริการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 4.01 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต/บริการ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14

ลำดับที่ 6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.01 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.19

ลำดับที่ 7 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.96 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.24

ลำดับที่ 8 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.90 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.08

ลำดับที่ 9 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.89 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.08

ลำดับที่10 ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.82 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทมีโครงสร้างชัดเจนมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น และมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้บริหารปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.86

ลำดับที่ 11 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.82 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน สร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่ายงานและให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.95

ลำดับที่12 ด้านคุณภาพและการควบคุม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.82 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานของงานและมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.03

ลำดับที่ 13 ด้านการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.80 โดยปัจจัยที่ว่า บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.97

ลำดับที่14 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.74 โดยปัจจัยที่ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 3.92

2.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในตอนที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 11.89 โดยได้ให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทน แรงจูงใจ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการบริหารจัดการที่โปร่งใส ว่าปัจจัยต่างๆเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการโดยรวม

3. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารนครหลวงไทย สามารถอภิปรายตามประเด็น ดังนี้

3.1 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นด้วยว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อันดับแรก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งให้ผลลัพธ์เท่ากันทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถถัดมาอีก 5 อันดับ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ด้านการตลาด ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

3.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและ แรงจูงใจ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านคุณภาพและการควบคุม และด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ไม่แน่ใจในด้านที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคาร มีความเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ได้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน แต่ความคาดหวังในอนาคตเห็นด้วยว่าจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

3.3 เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านเทคโนโลยี พบว่า ธนาคารต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจอย่างมากทั้งนี้ในโลกยุคการสื่อสารไร้พรมแดน การทำธุรกรรมต่างๆในยุคของโลกดิจิทัลสามารถที่จะดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเชื่อมโยงไปหมดทั้งโลก สอดคล้องกับแนวคิดของ ซุมพร คุร์พิพัฒน์ กล่าวว่า “ หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรมและการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี (ซุมพร คุร์พิพัฒน์ 2545 : 86)

3.4 ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องปัจจัยในด้านการตลาดและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าพบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผลการค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิด ของ ศ. ฟิลลิป คอตเลอร์ ที่ได้กล่าวไว้ในการมาบรรยายที่ประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลก็คือ “ เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา

3.5 เมื่อพิจารณาปัจจัยในด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($X = 2.96$) และกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่า ควรมีการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงาน และให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การนำวิธีการจูงใจมาใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ในทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ และ ความต้องการของบุคคล เพื่อจะได้ใช้สิ่งจูงใจได้ถูกต้อง และเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ แกนนอน (Gannon) ได้ให้ทัศนะถึงการบริหารงานว่า แต่เดิมนั้นไม่ค่อยได้ให้ความสนใจในด้านการจูงใจมากนัก การบริหารงานส่วนใหญ่เชื่อว่า “เงิน” เป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นบุคคลให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน แต่ปัจจุบันเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น มีความ ซับซ้อนมาก และแนวทฤษฎีที่เน้นกระบวนการนี้จึงให้ความสนใจ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานมากขึ้น (Gannon 1982 : 323 – 325 อ้างใน อารักษ์ รัศมี : 2539)

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการสำรวจเพื่อทำการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ให้มีความสำคัญในด้านเทคโนโลยี แม้ว่าธนาคารจะมีการปรับปรุงและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่แล้วก็ตาม แต่ในโลกยุคดิจิทัล การหยุดหรือชะลอการพัฒนาหรือการไม่คิดตามการเปลี่ยนแปลงพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำการเกิดความล้มเหลวไปไม่ทันกับการแข่งขันซึ่งเน้นในเรื่องการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการดำเนินการ ดังนั้นการให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วนในการที่จะทำให้ธนาคารสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง

2. ผลการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ตรายี่ห้อ (brand) จะสะท้อนให้เห็นว่า แผนงานการตลาด ยังคงต้อง อาศัยกลยุทธ์ 4 P's คือ Price Place Product Promotion เพื่อเพิ่มและรักษาส่วนการตลาดให้บริษัท มีการวางตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจน สร้างภาพลักษณ์และตรายี่ห้อ (brand) ในการต่อยอดความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์และตรายี่ห้อสินค้าสำหรับให้ลูกค้าได้จดจำและระลึกถึงเสมอ

3. ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การของธนาคารมีการปรับระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์การต้องมุ่งเน้นและฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และเข้าใจโครงสร้างในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร เพื่อช่วยรองรับองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาการวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและการเก็บข้อมูล ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการพิจารณาพิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด จึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่มากกว่า 400 คนขึ้นไป เพื่อให้เป็นตัวแทนของประชากรที่จะศึกษามีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันของกิจการ
3. ควรมีการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ในสมการถดถอย เพื่อค้นหาเงื่อนไขสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ
4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารพาณิชย์มากกว่า 1 แห่งขึ้นไป เพื่อที่จะได้เห็นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมทั้งอุตสาหกรรมได้ชัดเจน

เชิงอรรถ

เชิงอรรถ

- ¹ http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm
- ² http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm
- ³ http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitive_advantage.htm
- ⁴ <http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm>
- ⁵ http://www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm June 19,2003
- ⁶ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article HSB Number : 92209 Publication Date: 3/1/1992 Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy
- ⁷ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979
- ⁸ <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>
- ⁹ Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report– Generic Version For : John Henderson www.virtualhrcenter.com
- ¹⁰ L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert ***Strategic Management: A Managerial Perspective 2nd*** ed. (Tokyo: The Dryder Press) 1999.
- ¹¹ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones ***Strategic Management: An Integrated Approach 4th*** ed. (New York: Honghton Mifflin) 1998.
- ¹² <http://www.members.tripod.com/~infbrpros/index.html>
- ¹³ http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service
- ¹⁴ http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service
- ¹⁵ http://www.organisational_redesign.html Change & Perform Organisational Redesign Service
- ¹⁶ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones ***Strategic Management: An Integrated Approach 4th*** ed. (New York: Honghton Mifflin) 1998.

¹⁷ Barney, J.B. *Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management review 11*: 656-665 1986.

¹⁸ <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>

¹⁹ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

²⁰ <http://www.amazon.com/exec/obidos/asin/0471350745/managermagazine>

²¹ <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>

²² <http://www.loma.org/IndexPage-Research.asp>

²³ <http://webuser.bus.umich.edu/feinf/research/>

²⁴ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

²⁵ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

²⁶ <http://jamesharrisgroup.com/Article-Motivation.htm>

²⁷ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach* 4th ed. 444 (New York: Houghton Mifflin) 1998.

²⁸ Smith,1965 : 242-254 อึ้งใน คำนึ่ง นกแก้ว 2526 : 81-83

²⁹ <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

³⁰ <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture2.htm>

³¹ http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=887

³² Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach* 4th ed. 156 (New York: Houghton Mifflin) 1998.

³³ **Cybercorp , 1996** : <http://www.amazon.com>

³⁴ **Peter Weill : 1998 Harvard Bussiness School Press**

³⁵ Alice M. Tybout , Gregory s. Carpenter “COVER STORY” *mba* กรุงเทพมหานคร บริษัท สื่อบริสุทธิ์ จำกัด (ธันวาคม 2544) หน้า 80

³⁶ Bonner Consultants Inc., WWW.BONNERCONSULTANTS.COM

³⁷ <http://www.QMSCOT.co.uk>

³⁸ <http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm>

³⁹ http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/managing_innovation_oppotunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf

⁴⁰ Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208

Publication Date: 3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy”

<http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

⁴¹ <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>

⁴² <http://www.ci.san-josc.ca.us/mayor/memos/binessage1999.html>

⁴³ Snell and Hayes, November 1993,p.1:Garsombke and Schrad, February 1999,
p. 9; Epstein, 1984 p. 2

⁴⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton :1996

⁴⁵ Senge, P.M. 1990 The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning
Organization New York : Doubleday (Currency) อังนี Bourgeois, 1999 : 284

⁴⁶ L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert ***Strategic Management:
A Managerial Perspective*** 2nd ed. (Tokyo: The Dryder Press) 1999.

⁴⁷ Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones ***Strategic Management: An Integrated
Approach*** 4th ed. 319 (New York: Houghton Mifflin) 1998.

⁴⁸ www.manager.co.th

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการธนาคาร
กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารนครหลวงไทย เฉพาะ ฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ แผนกบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึง
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจาก
ท่านในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 83 ข้อ จำนวน 10 หน้า โดยมี
รายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ จำนวน 76 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถใน
การแข่งขันด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. 25 – 34 ปี
 3. 35 – 44 ปี 4. 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานปฏิบัติการ (ระดับ 5 - 7) 2. ผู้บริหารระดับต้น (ระดับ 8 - 10)
 3. ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ 11-13) 4. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี 2. 4 – 6 ปี
 3. 7 – 9 ปี 4. 10 ปีขึ้นไป

6. ฝ่ายงานต้นสังกัด

1. การพนักงาน / พัฒนาบุคลากร /
จัดองค์กรและระเบียบปฏิบัติ 2. บัญชี / ตรวจสอบ / กฎหมาย
 3. ข้อมูลลูกค้า / วิจัย / การตลาด 4. สินเชื่อ / กิจการสาขา
และ พัฒนาผลิตภัณฑ์
 5. วางแผนและงบประมาณ / 6. เทคโนโลยีสารสนเทศ
นิเทศสัมพันธ์
 7. ธุรกิจต่างประเทศ / ธุรกิจปริวรรต 8.
/ บริหารการเงิน

	ระดับความคิดเห็น									
	ที่ใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขัน										
3.บริษัทยของท่านจัด งบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานอย่าง เพียงพอ										
4.บริษัทยของท่านทำการเทียบ วัดปัจจัยด้านบริหารองค์การ ในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ที่ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณครับ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์
วัน เดือน ปีเกิด	19 สิงหาคม 2506
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ. (เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2528
สถานที่ทำงาน	ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	หัวหน้าส่วนประมวลภาระและงานกลาง