

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร: กรณีศึกษา
บริษัท จอห์นสันคอนโทรลส์ แอนด์
ซัมมิทอินทีเรียล จำกัด

นางสาวจินตนา ชาวบางงาม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Competency of Organization : A Study of
Johnson Controls and Summit
Interiors Limited**

Miss Jintana Chawbangam

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

2007

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท จอห์นสัน คอนโทลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียส์ จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นางสาวจินตนา ชาวบางงาม
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยรองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ เดือน พ.ศ.

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร: กรณีศึกษา

บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวจินตนา ชาวบางงาม **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต 2) แนวคิดของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเองจากกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ ปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต จำนวน 82 ข้อ ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0

ผลการศึกษา เป็นดังนี้ ลักษณะส่วนบุคคลของ พนักงานบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชายมีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ มีอายุงาน 4 - 6 ปี ระดับความคิดเห็นว่ามีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน ว่า ปัจจัยทุกด้านมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยในปัจจุบันมีผลในระดับที่มากและในอนาคต ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงสุด 5 อันดับแรกของในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต มีดังนี้ 1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4) ด้านวัฒนธรรม องค์กร โดยรวม 5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และความคาดหวังในอนาคต ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านการเรียนรู้และ 4) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 5) ด้านวัฒนธรรม องค์กร

คำสำคัญ ความสามารถทางการแข่งขัน องค์กร

กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โรจนแสง ที่ได้ให้คำแนะนำการทำงานศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง หากการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใด ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่มีส่วนช่วยให้โอกาสทางการศึกษาพร้อมทั้งสนับสนุนและเป็นกำลังใจมาโดยตลอดการศึกษาระดับปริญญาโทในครั้งนี้

จินตนา ชาวบางงาม

ตุลาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ความสามารถในการแข่งขัน	8
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	9
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	9
โครงสร้างองค์กร	12
วัฒนธรรมองค์กร	13
บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	16
ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	19
คุณภาพ และการควบคุม	20
เทคโนโลยีสารสนเทศ	25
การผลิตและการบริการ	26
การตลาด	27
การวิจัยและพัฒนา	29
การบริหารการเงินและต้นทุน	30

สารบัญ (ต่อ)

	การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	33
	การเรียนรู้และพัฒนา	34
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	39
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
	การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	43
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิด	45
	ความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ	
	ด้านการควบคุมของกิจการ	
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ	63
	ความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ	
บทที่ 5	สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
	สรุปผลการศึกษา	65
	ข้อเสนอแนะ	69
	บรรณานุกรม	72
	ภาคผนวก	76
	ประวัติผู้ศึกษา	90

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	คุณลักษณะส่วนบุคคล 43
ตารางที่ 4.2	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 45
ตารางที่ 4.3	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขัน 46
ตารางที่ 4.4	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร 47
ตารางที่ 4.5	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 49
ตารางที่ 4.6	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ 50
ตารางที่ 4.7	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ 51
ตารางที่ 4.8	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม 52
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 54
ตารางที่ 4.10	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการผลิตและบริการ 56
ตารางที่ 4.11	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตลาด 57
ตารางที่ 4.12	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านวิจัยและพัฒนา 58
ตารางที่ 4.13	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน 60
ตารางที่ 4.14	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า 61
ตารางที่ 4.12	ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา 62

ณ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ	17
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning	18
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า	33

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคมเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน ระบบเศรษฐกิจจะต้องสามารถสร้างให้เกิดเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกันที่เอื้อต่อการปรับตัวเมื่อได้รับผลกระทบจากภาวะผันผวนของระบบเศรษฐกิจโลก รวมทั้งจะต้องมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง ทั้งนี้ จะต้องให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศและภายนอกประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและรู้เท่าทัน มีการปรับโครงสร้างการผลิต โดยใช้เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตแทนการเพิ่มการใช้ปัจจัยการผลิต ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมในภาคเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ รวมทั้งเชื่อมโยงธุรกิจขนาดใหญ่กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างสมดุล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิตและบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาดภายในและภายนอกประเทศตลอดจนสร้างความแปลกใหม่เพื่อ อนาคต นำไปสู่การเพิ่มการจ้างงาน การยกระดับรายได้ที่แท้จริงและคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ

ในปัจจุบันปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปรับ โครงสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวยังมีประสิทธิภาพต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพของคน ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความสามารถด้านการบริหารจัดการ และบริการ โครงสร้างพื้นฐานที่คุณภาพไม่ดีพอ การเสริมสร้างให้ปัจจัยเหล่านี้มีคุณภาพและเพียงพอเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่จะทำให้ภาคการผลิตมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยการสร้างเสถียรภาพและความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยนโยบายและมาตรการระดับมหภาคโดยลำพัง จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งต่อธุรกิจพื้นฐานด้านการผลิต การค้า และบริการ

ภาคการผลิตในช่วงที่ผ่านมามีการปรับตัวที่ค่อนข้างช้าเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะที่โลกปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่อาศัยฐานความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา เนื่องจากประสิทธิภาพการผลิตทั้งในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมยังอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศคู่แข่ง โดยเฉพาะเกษตรกรหลักไม่สามารถแข่งขันได้ มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง ขาดการอนุรักษ์ฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะที่ดินและทรัพยากรน้ำ ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมของฐานการผลิตและเป็นปัญหาต่อเนื่องด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งสถาบันเกษตรกรยังขาดความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและภาคการเกษตรโดยรวม ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมมีต้นทุนในกระบวนการผลิตสูง เนื่องจากแรงงานขาดทักษะและไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำ ขาดการออกแบบที่ดี รวมทั้งระบบ

โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิต ขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังอ่อนแอ และขาดกลไกที่จะประสานเชื่อมโยงธุรกิจข้ามชาติในการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน รวมทั้งผู้ประกอบการของไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันในตลาดที่มีพลวัตและผันผวนสูงขึ้นได้

บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด เป็นโรงงานผลิตเบาะรถยนต์ของบริษัทฯ ได้มีการร่วมทุนกันระหว่างบริษัทจอห์นสัน อเมริกา และบริษัทซัมมิตออร์โต้ กรุ๊ป ประเทศไทย จำกัด ลูกค้านักคือ เจเนอรัลมอเตอร์, บีเอ็มดับเบิลยู, วอลโว่, เคมเลอร์โครสเตอร์, อีซูซุมอเตอร์, และฮอนด้า

ผู้วิจัยซึ่งปัจจุบันเป็นพนักงาน บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด ซึ่งดำเนินกิจการด้วยทุนจดทะเบียน 1,200 ล้านบาท มีพนักงานทั้งหมด 2,000 คน มีกำลังการผลิตเบาะรถยนต์ 600,000 ชุดต่อปี จึงมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่อไป

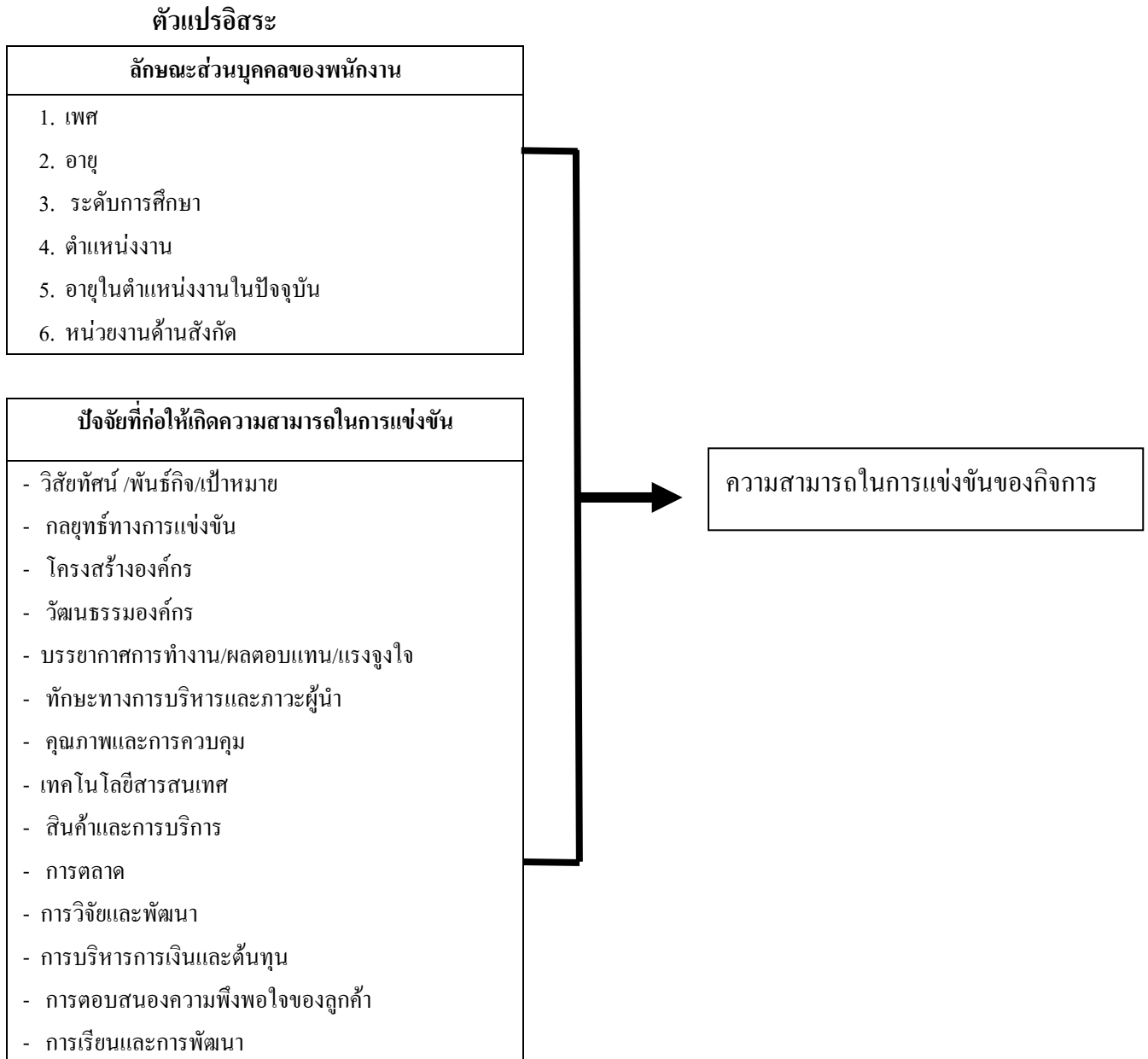
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 เพื่อศึกษาแนวความคิดของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียล จำกัด

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จอห์นสัน
คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียส์ จำกัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจอห์นสัน
คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิต อินทีเรียส์ จำกัด

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียส์ จำกัด

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานทุกคนในส่วนของสำนักงานและฝ่ายผลิต เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ตั้งแต่ 1 – 30 กันยายน พ.ศ. 2550

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่ง
- (5) อายุงานในตำแหน่งงานในปัจจุบัน

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน โดยบริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียส์ จำกัด ได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์การแข่งขัน
- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) วัฒนธรรมองค์กร
- (5) บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ
- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) การบริการ
- (10) การตลาด
- (11) การวิจัยและการพัฒนา
- (12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- (13) การตอบสนองความพอใจของลูกค้า
- (14) การเรียนรู้และพัฒนา

4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัททั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสามารถทางการแข่งขัน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนอง ต่อความต้องการของ ลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่าอย่างไรแก่ลูกค้าเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

องค์กร หมายถึง หน่วยทาง สังคมที่รู้จักกันและมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกัน ก็จะมีหน้าที่หรือประกอบ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุในเป้าหมาย หรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน

บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียส จำกัด หมายถึง บริษัทผู้ผลิตเบาะรถยนต์ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อนำมาในการปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจต่าง ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปี ปัจจัยและ เป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กล ยุทธต่าง ๆ เพื่อให้ได้มา ซึ่ง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้เห็นแนวคิดในการกำหนด กรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ใน การแข่งขันของ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินที เรียส์ จำกัด” ผู้ศึกษาจึงเสนอ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับดังนี้

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/Motivation)
7. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ (Management skill/Leadership)
8. คุณภาพ การควบคุม (Quality and Control)
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
10. การบริการ (Service)
11. การตลาด (Marketing)
12. การวิจัย และพัฒนา (Research and Development)
13. การบริหารการเงิน และต้นทุน (Financial and Cost Management)
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customer responsiveness)
15. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning)

1. ความสามารถทางการแข่งขัน

1.1 คำจำกัดความ

“ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่อง และทั้งหมดแต่ต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”

“การศึกษาของ Hamel & Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดเวลา แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตาม ลักษณะการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับการปรับปรุงตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ”

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์ และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง”

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการส่งเสริม หรือพัฒนาการไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ระกิกโดยองค์รวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (reinventing) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545 : 137-138)

2. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott อ้างถึงใน ฉัฐพงษ์ เกศมาริช 2546 : 14)

2.1 วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาส ให้กับธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

2.2 พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือ แนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร (ธนชัย ชมจินดา 2545 : 34 - 35)

3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์ทางการแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้าง ความสำเร็จ ได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถ ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการ นำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า ” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชี้อจิตต์ แจ็งเจนกิจ 2544 : 119)

3.1 กลยุทธ์ คืออะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันได้ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการ กับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับรื้อระบบ

เครื่องมือ ดังกล่าว ทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้าน ปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้น”

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ชนชัย ชมจินดา 2545 : 39)

3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่ง ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผล มาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสม มานาน ทำให้เป็นแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการ ทรัพยากรโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่าง มีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ของ องค์กร เป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้ องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสี่ยงเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (ชนชัย ชมจินดา 2545 : 39)

3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวบรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการ จัดเตรียมสิ่งที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”

3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมี ลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการ ดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”

3.5 แรงผลักดันจากการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นและยังรวมถึงปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังรวมถึงการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับ ควบคุมปัจจัยแรงผลักดันทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”

3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny & Whitney, John O กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และกา รเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมานั้น ๆ มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรโดยรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับ ผู้ที่มีและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”

3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสภาพสภาวะภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขัน จะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหาทฤษฎีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมโดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำในเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนของ องค์กร” การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมี ชัยชนะเหนือคู่แข่ง

4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่าง ๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูลและการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิด Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, Jr เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework กล่าวว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

โครงสร้าง (Structure)	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
กลยุทธ์ (Strategy)	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
พนักงาน (Staff)	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
รูปแบบ (Style)	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
ระบบ (System)	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
ทักษะ (Skill)	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
สร้างคุณค่า (Share Value)	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ พนักงานในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็น สิ่งจำเป็น ที่ช่วย มรรบองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตรอดอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และเปลี่ยนแปลง”

4.2 การปรับหรือระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมยุคสหัฐวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ

4.2.1 การปรับหรือระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความเร็ว

4.2.2 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

4.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามาร จัดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และ พัฒนาที่หล่อเลี้ยงตัวองค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในกา รกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะเสร็จ หรือจะล้มเหลวอัน วัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถสร้างอิทธิพลให้กับผล ประสิทธิภาพทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า “วัฒนธรรมขององค์กร คือ แบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสม มาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นสัจธรรม ซึ่งจะ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”

5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร ก็คือ”

5.2.1. ความสามารถของผู้นำ

5.2.2 ความสามารถของพนักงานในองค์กร

5.2.3 ระดับของความรู้ความสามารถ ขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้น

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้มีความคล้ายคลึงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร”

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
 2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว
 3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย
- วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ได้ เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกัน ไรแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังมีผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ”

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการ พบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสุข มีความหลากหลายของบุคคล

จากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้ เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มประสิทธิภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

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

- 1) พลังงาน (Energy) 4.09 คะแนน
- 2) สินค้า/เทคโนโลยี (Product / Technology) 4.07 คะแนน
- 3) วัฒนธรรม (Culture) 4.01 คะแนน
- 4) รางวัล (Rewards) 3.73 คะแนน
- 5) โครงสร้าง (Structure) 3.43 คะแนน
- 6) ผู้บริหารระดับสูง (Board of directors) 3.17 คะแนน
- 7) ผู้ร่วมทุน (Venture Capitalists) 1.78 คะแนน

ซึ่งจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรม (Culture) เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

5.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

5.3.1 วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานในองค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางแก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำ ส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ ในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

5.3.3 วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรม ที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการทำให้ธุรกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จ

การศึกษาของ John Kotter & James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมใน ส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยง และการสร้างวัฒนธรรมการยอมรับการ

เปลี่ยนแปลงการให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่าผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลัง ๆ ทุก ๆ ด้าน ดังนี้พบว่า บริษัท ที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเพียง 175 % และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาสูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีราคาสูงขึ้นเพียง 75%

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางการมีความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้”

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน, ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถ ในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ และมีผลผลิตที่สูงที่สุด และบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

6. บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัล หรือเน้นกลุ่มทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group - based bonus) ระบบแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการใช้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพ

6.1 การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคคล แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

6.1.1 ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

6.1.2 แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น จะกระตุ้นชักนำ หรือเหตุให้เกิด ความพยายาม ที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

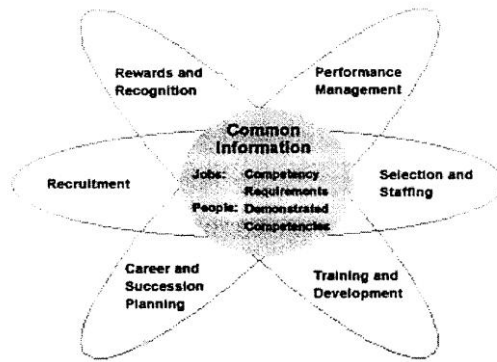
6.1.3 พฤติกรรมที่แสดงออก มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กรดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ใน รูปเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน (ราณี อธิชัยกุล 2543 . 239-240)

Alan Barker กล่าวว่า “Competen Models” ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรโดยจะส่งผลให้เกิดผลที่ดีมากยิ่งขึ้น “Competen Models” ที่มีแผนกทรัพยากร สามารถ ใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

Smith กล่าวว่า “บุคคลกรปฏิบัติงาน เพื่อที่จะ สนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น” สามารถแยกได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจเป็นเงิน สมิธเชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอก จะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งอาจจะได้เงินตอบแทนครั้งละสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ ทำให้ผลผลิตออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลที่มีความสำคัญเท่าใดย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานคือ สิ่ง จูงใจที่ทำให้คนมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพื่อเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีควา มซับซ้อนที่สุด สภาวะบงบอย่างเช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลงหรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจจะมีเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และ ขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่ม ความสนใจต่อแรงจูงใจภายใน ของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย”

(Smith, 1965: 242 – 254 อ้างถึงใน คำนี้้ง นกแก้ว 2526: 81 – 83)

7. ทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ

7.1 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวคือ “ภาวะผู้นำเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จในภายหน้า”

7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

MICHAEL ZWELL กล่าวว่า “องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถ

ทางการแข่งขันในระดับสูงสุด”

KOTTER และ HESKETT พบว่า “ธุรกิจที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในแต่ละระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ เป็นอย่างเห็นได้ชัด”

7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

DAVID URICH กล่าวว่า “ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดี จะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้านดังนี้

7.3.1. พนักงาน สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ต้องทำ

7.3.2. ลูกค้า ผู้นำต้องทำให้เกิด CUSTOMER SHARE มากกว่า MARKET SHARE

7.3.3. ผู้ร่วมทุน ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ร่วมทุน รู้สึก ถึงภาพพจน์ที่ดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านการเงิน

7.3.4 . องค์กร ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไรคือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา”

7.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทที่สำคัญในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นต่อผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานแล้วหน้าที่การงานที่ ปฏิบัติตามความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนฐานะของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารสมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมึศิลปะในการปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และเพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจด้วย (สนั่น อิททประสิทธิ์ 2529 : 28)

HILL&JONES ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธีคือ

1. การฝึกอบรมพนักงาน ผ่าน โปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานเพื่อพึ่งพาตนเอง ซึ่งมีอำนาจในการคิด และตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน โดยเน้นความสำคัญที่ผลงาน มากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน

8. คุณภาพ และการควบคุม

แอนโรนี (RODER N. ANTHONY) ได้ทำการวิจัยและชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผนโดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสาน อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวว่าเป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (STRATEGIC PLANNING) ซึ่งเป็นกระบวนการของการปรารถนาที่จะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายซึ่งการได้มาเพื่อการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
2. การดำเนินงานควบคุม (MANAGEMENT CONTROL) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

3. การควบคุมการปฏิบัติการ (OPERATIONL CONTROL) ซึ่งเกี่ยวกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

PAUL M. DAUTEN, JR., HOMER L.FAMMILL ได้อธิบายว่า การควบคุม อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ และกระบวนการ ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “ กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้น เป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง “ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือ กำหนดความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ”

JOSEPH L. MASSIE กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจการที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

HERBERT G HICKS กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูในแนวทางใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ ะถูกจำกัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้นและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมี ความต้องการที่ความผันผวน ที่อาจเกิดขึ้นและหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือเกิดขึ้นแล้วก็ได้

WILLIAM F. GLUECK กล่าวถึง การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงาน ที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุมประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการคือ การกำหนดกฎ เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัดเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่ปรากฏ

การควบคุมกลยุทธ์ (STRATEGY CONTROL) เป็นการควบคุมการจัดการที่มีลักษณะที่พิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด และความต้องการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ นัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (EVALUATION) หมายถึง กระบวนการที่วิเคราะห์กำหนดกฎ เกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติหรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจจะเห็นได้ว่าที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่า

การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ และมาตรฐานที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อให้ตัดสินคุณภาพของ ผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท GENERAL ELECTRIC (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานและประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้านดังต่อไปนี้

- 1) การทำกำไร (PROFITABILITY) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในช่วงเวลา
 - 2) ตำแหน่งในตลาด (MARKET POSITION) หมายถึง ส่วนแบ่งและตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ
 - 3) ผลผลิตภาพ (PRODUCTIVITY) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
 - 4) ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (PRODUCT LEADER) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะสายตาของบุคคลทั่วไป
 - 5) การพัฒนาบุคลากร (PERSONNEL DEVELOPMENT) ศักยภาพ และการทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์กรซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ
 - 6) ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง มาตรฐานการวัดทัศนคติ ของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ
 - 7) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจ ในความรู้สึกของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานธุรกิจ
 - 8) สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance between Shortrange and Long-range Goals) ในการปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับ จะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต่อความสามารถรักษาสมดุลของความต้อการทั้งสองระดับ ในสัดส่วนที่เหมาะสม
- การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ หลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการ วิธีการวัดผลทั้งสองเข้าด้วยกัน
- การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้าน อันได้แก่

- 1) การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective)
- 4) การประเมินผลด้านความรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีผลที่แตกต่างกัน

- 1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น
- 2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพการบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
- 3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินด้านความรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาส ให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่าง ๆ ข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผล การปฏิบัติงาน (Performance Indicators: PI) หรือที่นิยมเรียกกันว่า KPI (key performance Indicators)

- 1) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงินดัชนีวัดที่นิยมวัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
- 2) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนี วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น
- 3) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีวัด ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นในการผลิต หรือร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น
- 4) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และด้านการพัฒนาดัชนีวัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถ ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวาง ครอบคลุม ถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายขององค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ให้กับองค์กรโดยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ วิธีปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีที่เป็นเลิศ (Best practice) และนำไปประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ จากองค์กรอื่น ภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่น และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยให้การประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัด ในการปรับปรุงองค์กร ให้ดีขึ้น ซึ่ง benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากลเนื่องจากการพิสูจน์ว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน ของกระบวนการต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้ กับองค์กรของตนเองเพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

Charlor W.L. Hill Gareth R.Jones กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดในการรายงานแผนกลยุทธ์คือกลยุทธ์การควบคุม (Strategic control) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำทางให้กับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้กับธุรกิจได้ ซึ่งการควบคุมต้องทำการควบคุมกันดังนี้

การควบคุมและประสิทธิภาพ

การควบคุมและนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

8.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ลูกค้าต้องการคาดหวังจากผู้ขายคือ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรก

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร คือ การที่องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทำงาน และคุณภาพของสินค้า /บริการอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของสินค้า / บริการ ที่สามารถสนองความพอใจ และความต้องการของลูกค้าได้

คุณภาพทั้งหมดในทุก ๆ จุด อาจกล่าวได้ว่า เป็นกุญแจที่สำคัญยิ่งในการสร้างคุณภาพแก่ลูกค้า และสามารถบรรลุความพอใจ คุณภาพทั้งหมด หรือทั้งระบบ เป็นหน้าที่ของทุก ๆ ฝ่าย ที่ต้องร่วมมือ และช่วยกันทุกฝ่าย เช่นเดียวกับงานการตลาด ที่ทุกคนในองค์กรควรมีจิตสำนึกในการเป็นนักการตลาด (Kenneth J.McGuire: 2002)

9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ได้ง่ายกว่า

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ด้าน IT เป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่

ซุมพล กล่าวว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการ ต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ควบคู่ ไปด้วยกับการเปรียบเทียบเทคโนโลยี” (ชุมพร คุรุพัฒน์: 86)

10. การผลิตและการบริการ

มุมมองในแง่ Competitive Strategy – Michael E. Porter ซึ่งได้ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดย กลยุทธ์การสร้างความ เป็นเอกลักษณ์ และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันการสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่น เอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพของสินค้าและบริการ ความหลากหลายของสินค้า เป็นผู้ดำเนินการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดม สวานายน 2545: 144 – 145)

“การจัดการผลิต และปฏิบัติการหนึ่งที่เป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถ ในการทำกำไรการจัดการการผลิตการปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ ด้านการออกแบบและการวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นการที่จะเพิ่มสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า และพนักงานในองค์กร” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546:14-2, 14-3)

“เทคโนโลยีทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการ เมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบหรือปรับปรุงการผลิต และระบบการดำเนินงานหน่วยธุรกิจจะต้อง เลือกรูปแบบการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่าผู้มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสามารถทำ ให้เกิดข้อได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับ บริษัทที่จัดการได้ดีกับเทคโนโลยีได้ดี” (ชุมพร คุรุพัฒน์ 2544: 84)

11. การตลาด

Stephen King อ้างในนิตยสาร MBA, 2002:80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้าเป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะยังคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.Bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราหืออย่างหนึ่งเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสาร ถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะเวลาวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแรง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจน ในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างในการจดจำ ตราหือเมื่อเวลาผ่านไป

2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้

3) สะท้อนให้เห็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ

4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบและมีผลกระทบต่อการค้าสินใจซื้อ และการนึกถึง

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับ และนึกถึงโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผล สอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัยและทำความเข้าใจในผลการดำเนินงานธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจที่เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

“การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าในปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงดูดลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการกับบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับได้ว่าเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ฟิลลิป คอลเลอร์ ได้กล่าวไว้ในกรณีที่มาบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM: Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่

เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันโดยไม่ต้องจำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คณัย เทียนพุด 2546: 158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตทางอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้าคู่แข่ง ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดัคเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้าคือธุรกิจ”(Customer is the business)” (Philip Kotler, 5)

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันกับกิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายอย่างรวดเร็วและการเข้าถึงการตลาด (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่ศึกษาใช้เครื่องมือ 4 พี ต้องมีการวางแผนตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 พี จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย และพัฒนาแผนการตลาด เพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเรียกว่า 4 ซี ประกอบด้วย ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 ซี ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตนเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

12. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี ได้ กล่าวไว้ว่า ลักษณะที่เหนือต่อคู่แข่ง ที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำในด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และได้รับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้รับความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรและทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้าง ความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพล คุรุพิพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ที่เป็นได้ทั้งจับต้องได้ และจับต้องไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้บริษัท

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่าเราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระบวนการในด้านนวัตกรรม และเรามีความสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งข องนวัตกรรมขององค์กรของคุณเรายังได้จัดการทำวิธีในการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรมโดยการอบรม และให้การรับร องนอกจากการขยายเครือข่ายแล้วเรายังจัดทำงานวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถทางด้านหลักด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านนวัตกรรม สำหรับการเติบโต

Feigenbaum, Arman V. เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ ที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการ

ประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

Costello, Robert” TQM คือ แนวคิดภาวะต้องการผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการขององค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีความสำนึกด้านคุณภาพมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใ่วางใจซึ่งกันและกันและทุกคน ทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่พึงพอใจ

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐฯ TQM เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกระบบ และทุกจุด ที่อยู่ในการรับผิดชอบอัน ประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจตั้งมั่นที่จะปรับปรุงและเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อเสนอตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้อง กับภารกิจที่ต้องการการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

13. การบริหารการเงินและต้นทุน

David P. Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการได้เปรียบทางการแข่งขันโดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่า ใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Mana&ement, Material Management, Facilities Management And Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure เพื่อที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้

- 13.1 การจัดการปฏิบัติงาน (Work Management)
- 13.2 การจัดการวัตถุดิบ (Material Management)
- 13.3 การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Management)
- 13.4 การจัดการต้นทุน (Cost Management)

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

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)
2. การวิเคราะห์ ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic positioning analysis)
3. การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost drive analysis)

Sanjib Chowdhury, Ph.D. ได้กล่าวใน *Internal Analysis: Resource Strengthl*

Weakness and Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายใน จะเป็นเครื่องมือบ่งบอกในการใช้ทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย

1. ทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง (Resource Strengths and Weaknesses)
2. ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains)
3. การวิเคราะห์ต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Analysis)

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

1. ตลาดเป้าหมาย (Target Markets)
2. การตลาด (Marketing)
3. การขาย (Sale)
4. การจัดจำหน่าย (Distribution)
5. การผลิต (Manufacturing)
6. แรงงาน (Labor)
7. การจัดซื้อ (Purchasing)
8. วิจัยและพัฒนา (Research and Development)
9. การควบคุมทางการเงิน (Financial and Control)
10. สายการผลิต (Product Line)

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน - The Wheel of Competitive Strategy โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ และกึ่งก้านของกงล้อ คือนโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิด การลดต้นทุน และควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ นั่น เราต้องใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้จะต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

1. ต้องเป็นผู้ดำเนินการลดต้นทุน
 2. ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า บริการ ของเรามีลักษณะไม่เหมือนใคร
 3. ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนแข่งขันนั่นเอง (วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล : www.manager.co.th)
- Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่เน้นที่ผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างมีเหตุผลมีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงานการจัดสรร และหรือ เปรียบเทียบทรัพยากรตามความจำเป็นและความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นผู้ทราบโดยทั่วไปกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

เราควรต้องทำงานให้ได้มีผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่ใช้ผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในรูปแบบพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ มาอธิบายความชอบธรรม ของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงานที่ต้องการ และโดยวิธีวัดผล

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรและกิจการที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ไม่ได้หมายความว่าองค์กร หรือกิจการที่ต้องการลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต้องต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดการระบบบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker กับ James A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำอะไร ในการคิดมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้ง หมาดซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM จึงเป็นการติดตามที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้นไม่ใช้การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ACBM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาในการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนส่วนนี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM การรวมหลายกิจการไว้ด้วยกัน ให้มากที่สุดตามต้นทุนที่เกิดขึ้น เช่นการวิเคราะห์คุณค่าการ วิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือเครื่องมือที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ และการลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ 2546)

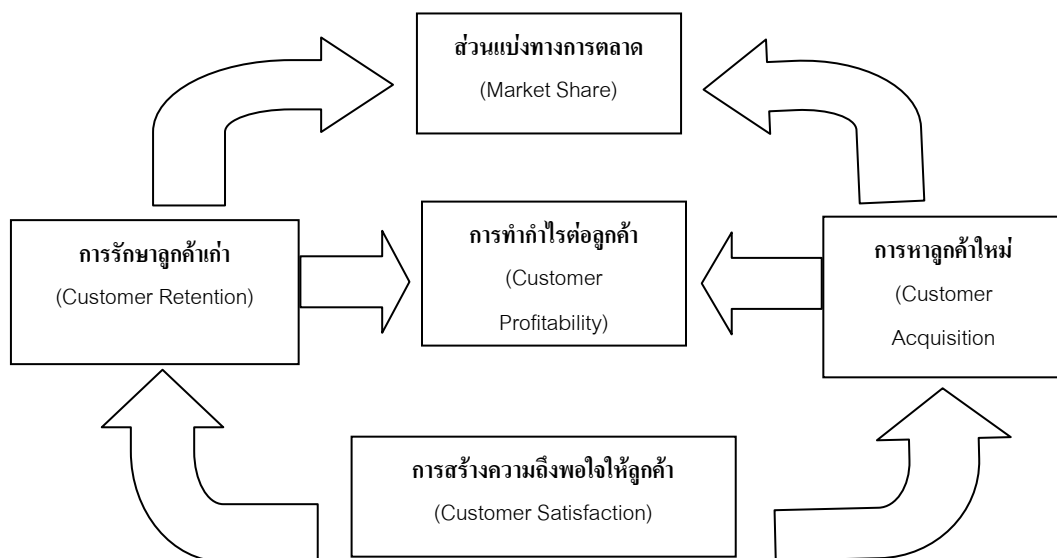
14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan Norton ใช้ การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard) ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995 – 1996 ถึงปัจจุบันโดยการตรวจวัด มุมมองทั้ง 4 ด้าน ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้และวัฒนธรรม

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

15. การเรียนรู้และพัฒนา

Benchmarking

Benchmarking หมายถึง Best – in – class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน benchmarking คือวิธีการเปรียบเทียบและตรวจวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศ ทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเข้าทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

(ที่มา บุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช Benchmarking พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545)



การเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง (Benchmark) หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวทางปฏิบัติและกระบวนการ ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้รับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T. Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร ของบริษัท ซีร็อก ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ เปรียบเทียบความสามารถของตนเอง (Benchmark) ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและกาดำเนินงานธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ Key Elements 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน

ณัฐพันธุ์ เขจนันท์ 2545: 52-54 ส่วนแบ่งสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
- 2) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่า ด้วยการพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการการทำงานขององค์กรกับตัวอย่างที่ดี

ความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะ หมายถึง ถึงกระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ /การวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กร คู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดย วิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับอุปกรณ์อื่น ๆ ในประเทศเดียวกันพร้อม ทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เกิดจุดอ่อนและนำผลเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่า คู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่ง สู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุง คุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน / ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติ ที่ดีที่สุดจากองค์กร คู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ขณะที่การเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านการเรียนรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าการบริการ จะต้องให้น้ำหนักความสำคัญของการจัดสร้างองค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการที่ไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมอง องค์กรต่อการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ

1) การเรียนรู้ขั้นต่ำ (Low-Level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง หรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิม ๆ ที่เป็นอยู่

2) การเรียนรู้ขั้นสูง (High-Level Learning) เป็นการสร้าง และการพัฒนา ศักยภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (Exploitation of the known) แต่เรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นคุณแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร ทำไร และเร็วขนาดไหนให้การเรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้แต่ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรการที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ที่สุดก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการคือ

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ รับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบของความคิด (Mental Models) สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน ซึ่งเป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของความคิดอย่างใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิด ด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ

ไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ไขปัญหามีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแนวความคิด หากไม่ใช้กระบวนการวางแผน พนักงาน หรือทุกคนจะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายผู้บริหารต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และ ความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบแนวความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่ง การเรียนรู้คือ การผลักดัน ให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์ไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้มี 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้น ในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกัน แบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “สารสนเทศ”

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนโดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นถ้า ให้ผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยน สารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกัน และกัน

5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ มานานนับ ศตวรรษ ความเข้าใจของจุดสำคัญในการคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่การเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่าง
 ต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบ ในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์มากมาย
 และวิธีปฏิบัติที่จะทำให้ได้ผลกับองค์กรก็คือ การจัดสิ่งที่ยึดขวางการเรียนรู้ของส่วนใหญ่ให้หมดไป
 “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่เขา เรียนรู้เอง บางสิ่งที่เขาอาจไม่ทนที่จะ
 เรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเข้าไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมการเรียนรู้ทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน
 ต้องส่งเสริมให้ความรู้การทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำตามลำพัง ก็ให้ทำไปแต่ถ้า เป็น
 กระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานในส่วนที่เกี่ยวข้องสร้างคนเก่งมารวมกัน
 คิดสร้างความรู้ผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกัน
 พัฒนาการวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้เป็ นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องคว่า
 บุคลากรขององค์กรจะทำได้ใหม่ ในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้
 ผู้บังคับบัญชาสั่ง”

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัทบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด ที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา
4. การเก็บเกี่ยวรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ในที่นี้ได้แก่ จำนวนพนักงานทั้งหมดของ บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 2,000 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 320 ตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ในการคาดประมาณสัดส่วน

ของการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งจะคลาดเคลื่อนสูงสุดได้ไม่เกินร้อยละ 5

ดังนั้น e ในที่นี้จึงเท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned}
 \text{ประมาณการประชากร} &= 2,000 \text{ คน} \\
 \text{ขนาดตัวอย่างในการศึกษา} &= \frac{2,000}{1+2,000 (0.05)^2} \\
 &= 320 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

ดังนั้นจากประชากรทั้งหมด 2,000 คน และในการเลือกยอมให้ผิดพลาดได้ร้อยละ 5 คือ ณ ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 จึงได้จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมเท่ากับ 320 ตัวอย่าง

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non probability - Sampling) โดยมีจุดมุ่งหมายของการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องมีตำแหน่งงานตั้งแต่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปทุกๆ หน่วยงานของ บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพนักงานบริษัทจอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคต มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต

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 มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารธุรกิจจากองค์กรเอกชนตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้

3.3 นำแบบสอบถามนำมาทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นของบริษัทจำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามโดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน ผู้ศึกษาจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1- 31 พฤศจิกายน 2550

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้อิงวิเคราะห์ ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือกจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางคำร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันลักษณะส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประเมินตัวแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยมาทำการจัดลำดับ

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 บ่งชี้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่ต้องปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 บ่งชี้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 บ่งชี้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 บ่งชี้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 บ่งชี้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 1-30 กันยายน 2550 จำนวน 320 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการ การธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 75 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	202	63.13
หญิง	118	36.88
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	45	14.06
25-34 ปี	172	53.75
35 - 44 ปี	103	32.19

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	84	26.25
ปริญญาตรี	154	48.13
ปริญญาโท	82	25.63
ตำแหน่ง		
พนักงานปฏิบัติการ	241	75.31
หัวหน้างาน	42	13.13
ผู้บริหารระดับต้น	30	9.38
ผู้บริหารระดับกลาง	7	2.19
อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	126	39.38
4 - 6 ปี	142	44.38
7 - 9 ปี	30	9.38
10 ปีขึ้นไป	22	6.88
รวม	320	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย 202 คน คิดเป็นร้อยละ 63.13 และเป็นเพศหญิง 118 คน คิดเป็นร้อยละ 36.88 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี จำนวน 172 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 53.75 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 35 - 44 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 32.19 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 48.13 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 และปริญญาโท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 25.63

กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 75.31 รองลงมา คือ หัวหน้างาน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.13 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.19 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 4 - 6 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 44.38 รองลงมาคือ อายุงาน ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 39.38 อายุงาน 7 - 9 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 และอายุงาน 10 ปี ขึ้นไปจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.88 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับที่
ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย						
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	3.83	.53	3	4.25	.68	4
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย	3.24	.92	5	3.91	.75	5
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมายเป็นที่เข้าใจ รับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.56	.78	4	4.12	.77	3
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	3.93	.64	2	4.46	.62	2
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.07	.71	1	4.61	.63	1
รวม	3.81	.52	8	4.23	.49	7

1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 3.81 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อพบว่า วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$) และบริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.24$)

2. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.23 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และกลุ่มเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) และบริษัทเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.91$)

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับที่
ด้านกลยุทธ์การแข่งขัน						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.12	.56	2	4.62	.64	1
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.35	.58	1	4.59	.53	2
3. บริษัทของท่านมีความเข้าใจ ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.24	.76	5	4.18	.87	3
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท	3.97	.84	3	3.91	.61	5

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ลำดับ ที่
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำ กลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	.63	4	4.05	.88	4
รวม	3.84	0.67		4.27	0.71	

1. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.84 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า การที่บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเป็นที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35$) และมีความเข้าใจ ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.24$)

2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.27 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า ให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.62$) และแผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=3.91$)

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านโครงสร้างองค์กร

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
โครงสร้างองค์กร						
1. โครงสร้างบริษัทของท่านความชัดเจนและเป็น ที่เข้าใจของทุกฝ่าย	3.50	.78	3	3.99	.79	3

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.85	.77	1	4.15	.63	1
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับปรุงหรือระบบการปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง	3.15	.97	5	3.44	1.16	5
4. บริษัทของท่านมีนโยบายที่เน้นกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.30	.84	4	3.81	1.06	4
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวร่วมให้สั้นลง	3.61	.81	2	4.07	.90	2
รวม	3.48	.55	11	3.89	.63	14

1. ด้านโครงสร้างองค์กร (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.48 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า การที่บริษัทมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.85$) และบริษัทมีนโยบายที่จะปรับปรุงหรือระบบการปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.15$)

2. ด้านโครงสร้างองค์กร (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.89 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า การที่บริษัทมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) และบริษัทมีนโยบายที่จะปรับปรุงหรือระบบการปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.44$)

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านวัฒนธรรมองค์กร						
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผน ความประพฤติของบริษัท โดยรวม) เป็นที่ ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	4.13	.79	2	4.38	.74	2
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมงาน	3.75	.72	5	4.13	.67	5
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กร	4.03	.07	3	4.29	.70	4
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการ ทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.02	.69	4	4.36	.66	3
5. บริษัทของท่านมีให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า	4.30	.63	1	4.47	.66	1
รวม	4.04	.54	4	4.32	.56	5

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ในปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับคะแนน 4.04 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.30$) และบริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.75$)

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.32 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$) และบริษัทที่มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.13$)

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่
ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.38	.82.	2	4.28	.68	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.32	.84	4	4.03	.69	4
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ เป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน	3.23	.89	6	3.99	1.07	6
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ การจูงใจการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.34	.87	3	3.99	.88	5
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน	3.28	.93	1	4.26	.86	2
รวม	3.36	.72	13	4.10	.71	10

1. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ / (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.36 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.63$) และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.23$)

2. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ / (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.99$)

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่
ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	3.74	.57	1	4.19	.66	1
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจาก ฝ่ายต่าง ๆ (cross function)	3.58	.72	2	4.03	.55	3
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณ ในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกๆระดับ	3.47	.82	3	4.11	.80	2
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)	3.21	.80	5	3.82	.71	4

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.23	.63	4	3.36	.69	5
รวม	3.44	.56	12	3.95	.56	13

1. ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.44 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญ ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.74$) และบริษัท ให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงาน ในระดับการปฏิบัติงานที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการ ด้านต่าง ๆ (self-managing team) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.23$)

2. ด้านทักษะการบริการและภาวะผู้นำ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้าง ภาวะผู้นำโดยเน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) และบริษัทให้ความสำคัญในการสร้างภาวะ ผู้นำผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.6$)

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของธุรกิจ ด้านคุณภาพและการควบคุม

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านคุณภาพและการควบคุม						
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของ บริษัท ท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป..	3.82	.63	8	4.38	.62	4

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.95	.52	6	4.45	.66	2
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , IOS , QCC มาใช้	4.24	.53	1	4.49	.58	1
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	4.03	.62	3	4.42	.66	3
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	3.94	.65	7	4.28	8	9
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	4.01	.65	4	4.31	.62	7
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card, BSC) มาใช้ในการประเมินผล	4.18	.76	2	4.35	.72	11
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม	3.64	.67	10	4.17	.77	11
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	3.59	.56	12	4.16	.61	12
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	3.96	.79	5	4.35	.51	5
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	3.81	.55	9	4.24	.64	8
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	3.61	.78	11	4.22	.61	10

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.59	.65	13	4.06	.75	13
รวม	3.87	.37	6	4.29	.48	6

1. ด้านคุณภาพและการควบคุม (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.87 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 13 ข้อ พบว่า บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดคุณภาพ อาทิเช่น การจัดคุณภาพโดยองค์กร (TQM). ISO, QCC มาใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24$) และบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.59$)

2. ด้านคุณภาพและการควบคุม (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.9 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง อย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 13 ข้อ พบว่า บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดคุณภาพ อาทิเช่น การจัดคุณภาพโดยองค์กร (TQM). ISO, QCC มาใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.49$) และบริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.06$)

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)						
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน (IT) ที่ ใช้ในการดำเนินให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	4.23	.73	4	4.55	.56	4

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
2. บริษัทของท่านพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.43	.64	2	4.63	.54	1
3. (IT) บริษัทของท่านสามารถรับและส่งข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา	4.47	.63	1	4.60	.53	2
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลาดำเนินให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	4.41	.60	3	4.42	.54	3
รวม	4.38	.54	1	4.59	.47	1

1. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.38 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$) และบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.23$)

2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.59 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.63$) และบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.55$)

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการผลิตและบริการ

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับที่
ด้านการผลิตและบริการ						
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	3.77	.73	4	4.22	.68	3
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	3.78	.73	2	4.24	.58	1
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย เพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	3.52	.65	5	4.02	.76	5
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.80	.60	1	4.22	.54	2
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิต อย่างต่อเนื่อง	3.77	.66	3	4.16	.52	4
รวม	3.72	.49		4.17	.42	

1. ด้านการผลิตและบริการ (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.72 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทที่มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} =

3.80) และบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จำหน่าย เพื่อสร้างสรรคระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.58$)

2. ด้านการผลิตและบริการ (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ

4.17 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีนำเทคโนโลยีการผลิต / การบริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนในการผลิตอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) และบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จำหน่าย เพื่อสร้างสรรคระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.02$)

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการตลาด

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการตลาด						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ตรายี่ห้อ (brand)	4.34	.68	1	4.63	.55	1
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.88	.81	6	4.22	.78	5
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	4.18	.69	2	4.42	.69	3
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	3.97	.72	5	4.22	.74	4
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้า กลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	4.13	.61	3	4.42	.62	2

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	4.08	.77	4	4.22	.87	6
รวม	4.09	.55		4.35	.58	

1. ด้านการตลาด (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.09 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ตรายี่ห้อ (bran) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{X} = 3.34) และบริษัทตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.88)

2. . ด้านการตลาด (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.35 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง อย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ตรายี่ห้อ (bran) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (X = 4.63) บริษัทได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (X = 4.22)

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการวิจัยและพัฒนา

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านวิจัยและพัฒนา						
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง	4.03	.69	1	4.33	.65	2
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	3.75	.68	4	4.13	.85	4

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ	3.86	.91	2	4.20	.75	3
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และ ความคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการลูกค้า	3.78	.67	3	4.35	.76	1
รวม	3.85	.55	7	4.25	.64	8

1. ด้านการวิจัยและพัฒนา (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.85 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X = 4.03$) และบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($X = 3.75$)

2. . ด้านการวิจัยและพัฒนา (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($X = 4.35$) และบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($X = 4.13$)

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน						
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.30	.88	3	4.03	.88	4
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.04	.71	5	3.94	.96	5
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.27	.80	4	4.08	.93	3
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.38	.75	2	4.08	.86	2
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้งบประมาณ	3.63	.67	1	4.21	.75	1
รวม	3.33	.68		4.06	.79	

1. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.33 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Performance Based Budgeting ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้งบประมาณ ๑ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.63$) และบริษัทมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.04$)

2. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 5 ข้อ พบว่า บริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน Performance Based Budgeting ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้จ่ายงบ ฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ $(\bar{X} = 4.21)$ และบริษัทมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่งชั้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด $(\bar{X} = 3.94)$

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.27	.67	2	4.37	.7	2
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)	4.33	.65	1	4.45	.59	1
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	4.14	3.75	3	4.22	.77	4
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	3.62	.79	4	4.29	.76	3
รวม	4.08	1.08		4.33	.65	

1. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ปัจจุบัน) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.08 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.33$) และบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทันการณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.62$)

2. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ความคาดหวังในอนาคต) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.33 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัท ที่เปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.45$) และการตอบสนองลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เร็ว และทันการณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.22$)

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ข้อความ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	S.D.	ลำดับ ที่
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)	4.14	.73	2	4.42	.72	2
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.97	.69	3	4.29	.64	3
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน	4.26	.76	1	4.49	.59	1
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	3.71	.6	4	4.13	.70	4
รวม	4.01	.52		4.33	.46	

1. **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ปัจจุบัน)** โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.01 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และการฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.26$) และบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.71$)

2. **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ความคาดหวังในอนาคต)** โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.33 องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 4 ข้อ พบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และการฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.49$) และบริษัททำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (Benchmarking) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.13$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการที่สำคัญน่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยีที่ก้าวไกล ซึ่งต้องก้าวตามให้ทันในการประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการนำเสนอในทางพาณิชย์กับลูกค้า จึงจะสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

2) วิสัยทัศน์และสวัสดิการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้ เพราะวิสัยทัศน์มีผลต่อรายได้ของบริษัททั้งปัจจุบันและอนาคต ส่วนสวัสดิการพนักงานมีผลต่อจิตใจ ความจงใจในการทำงาน โดยมีการแจ้งข่าวสารบริษัทคู่แข่งและจงใจพนักงานโดยใช้จดหมายของบริษัทอย่างต่อเนื่องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งด้วยความจริงใจ

3) ควรสร้างความจงใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเมื่อพนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจ มีความเชื่อมั่นในบริษัทว่าสามารถเลี้ยงครอบครัวของพนักงานได้เพียงพอ ก็จะทุ่มเท แรงกายแรงใจให้กับงานที่ทำ ไม่ต้องออกไปหารายได้เสริมจากข้างนอก

4) การให้บริการลูกค้าด้วยการบริการที่รวดเร็วและซื่อสัตย์กับลูกค้าทำให้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า และประสบความสำเร็จในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

5) สินค้าและบริการมีราคาสมเหตุสมผล และประสิทธิภาพดี ลูกค้าพอใจเป็นที่ยอมรับ ธุรกิจจะยั่งยืน ลูกค้าพร้อมจ่ายส่วนเกิน ทั้งนี้ ตัวผลิตภัณฑ์ต้องสามารถตอบสนองลูกค้าได้

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด ในครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ในระหว่างวันที่ 1-30 กันยายน พ.ศ.2550 จำนวน 320 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

สรุปการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์นี้ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจกรรม ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแนวคิดของพนักงานในระดับต่าง ๆ ในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันต่อความสำเร็จของกิจการ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานทุกคนในส่วนของสำนักงานและฝ่ายผลิต ทุก ๆ หน่วยงานของบริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด จำนวน 320 คน

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา งานศึกษาที่เกี่ยวข้องและแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่านแบบสอบถามและ (Self-administered questionnaires) เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ในระหว่าง วันที่ 1-30 กันยายน 2550 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท จอห์นสัน คอนโทรลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถาม หลายตัวเลือก จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต จำนวน 75 ข้อและส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามมาตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยคำนวณ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1. ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.13 มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.75 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.13 มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 75.31 มีอายุงาน 4 - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.38

ส่วนที่ 2. ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน สามารถจัดลำดับ ได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X}=4.38$) โดยพบว่า IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.47$) องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระดับสูงอย่างยิ่ง

2) ด้านการตลาด โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.09$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ /ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.34$) องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด ในระดับสูง

3) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.08$) โดยพบว่า บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.33$)

4) ด้านวัฒนธรรม องค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.04$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.30$)

5) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.01$) โดยพบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.26$)

6) ด้านคุณภาพและการควบคุม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.87$) โดยรวมบริษัทมีการนำ เครื่องมือในการจัดกา รคุณภาพ อาทิ เช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์ รวม (TQM), ISO,QCC มาใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.24$)

7) ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.85$) โดยพบว่า บริษัทมีการค้นคิดสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.03$)

8) ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{X}=3.75$) โดยพบว่า วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้เกิด การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.10$)

9) ด้านการผลิตและการบริการ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.72$) โดยพบว่า บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.80$)

10) ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.50$) โดยพบว่า การที่บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่น้อยลงตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.21$)

11) ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ เห็นด้วย ($\bar{X}=3.48$) โดยพบว่า บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.85$)

12) ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ โดยรวมค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.44$) โดยพบว่า บริษัท ให้ความสำคัญกับการ สร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สูงสุด ($\bar{X}=3.74$)

13) ด้านบรรยากาศทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ โดยรวมค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.36$) โดยพบว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($\bar{X}=3.63$)

14) ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ($\bar{X}=3.33$) โดยพบว่า บริษัท มีการใช้งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=3.63$)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่เป็น ความคาดหวังในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของกิจการที่เป็น ความคาดหวังในอนาคตสามารถจัดลำดับได้ดังนี้

1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.59$) โดยพบว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 4.63$)

2) ด้านการตลาด โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.35$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ ตรายี่ห้อ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}= 4.63$)

- 3) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.33$) โดยพบว่า บริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อพัฒนาละ ฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.49$)
- 4) ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.33$) โดยพบว่า บริษัท เปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.45$)
- 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($X = 4.32$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.47$)
- 6) ด้านคุณภาพและการควบคุม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($x=4.29$) โดยพบว่า บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM), ISO, QCC มาใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.49$)
- 7) ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ/เป้าหมาย โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X}=4.26$) โดยพบว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.63$)
- 8) ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.25$) โดยพบว่า บริษัทมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.35$)
- 9) ด้านการผลิตและการบริการ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.17$) โดยพบว่า บริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิต /บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.24$)
- 10) ด้านบรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน /แรงจูงใจ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.10$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.28$)
- 11) ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=4.09$) โดยพบว่า การที่บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.54$)
- 12) ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.06$) โดยพบว่า บริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.21$)
- 13) ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 3.95$) โดยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.19$)

14) ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X}=3.89$) โดยพบว่า บริษัท มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้ความความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด($\bar{X}=4.15$)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ตกแต่งภายในรถยนต์ ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน บริษัทให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นลำดับแรก ในขณะที่ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ถูกจัดไว้ อันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล การปฏิบัติงานด้านที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำอยู่เสมอ

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันพบว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตและการดำเนินงานธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}=4.63$) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองเพื่อลดการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับในตลาดอีกด้วย และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นด้วย

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ตกแต่งภายในรถยนต์ ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน เป็นลำดับสุดท้าย โดยบริษัทมีผลดำเนินการขาดทุนสะสมอยู่ แม้รายได้จะเติบโตมากขึ้นแต่การลงทุนต่อเทคโนโลยียังคงมีต่อเนื่อง ทำให้มุมมองของพนักงาน ต่อการปรับลดต้นทุนของ บริษัทยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพอใจเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจัยหลักของการขาดทุนสะสมมาจากการลดค่าเงินบาทในหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งหากบริษัทมีการวางแผนทางการเงินโดยการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินก็จะสามารถทำอะไรได้รวดเร็วขึ้น และกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเป็นลำดับสูงสุดในประเด็น บริษัทมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทควรมีการตรวจสอบกิจกรรมการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณในการลงทุนต่างๆ สนองตอบต่อเป้าหมายและเกิดผลงานเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในการบริหารการเงินและต้นทุนควรคำนึงถึง การประเมินความ

ต้องการด้านเงินทุน การวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ตกแต่ง ภายในรถยนต์ ที่เป็นความคาดหวังในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้ านเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) เป็นลำดับแรก ในขณะที่ ด้านโครงสร้างองค์กร ถูกจัดไว้ในลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็น ว่าไม่ว่าสถานการณ์ในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร บริษัทก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เพราะธุรกิจโทรคมนาคมถือเป็นหนึ่ง ในธุรกิจที่มีการ แข่งขันเข้มข้นรุนแรง และได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่ยุคทุนนิยมไร้พรมแดนจากบริษัทข้ามชาติ มากมายในปัจจุบัน

5. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ ตกแต่งภายในรถยนต์ ในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคตด้าน โครงสร้างองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่า บริษัท ที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่าง สม่าเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น หากผู้ประกอบการด้าน โทรคมนาคมต้องการที่จะดำรงเสถียรภาพ ให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาว จำเป็นจะต้องพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความชัดเจนในแต่ละ สายงาน บุคลากรมีความคล่องตัวในการทำงาน สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่ องค์กร ดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจ ตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร ได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพใน การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ การผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ ตกแต่งภายในรถยนต์ ในส่วนที่เป็นความคาดหวังในอนาคตด้าน โครงสร้าง องค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่าบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่าง สม่าเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ และ ความเข้าใจโครงสร้างในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานการตัดสินใจ การ บริหารทรัพยากร เพื่อช่วยรับรององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่เป็นปัจจัยการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันกับความคาดหวังใน อนาคต

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เบาะรถยนต์ ในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันตามลักษณะการผลิตเบาะรถยนต์ เช่น ในรถกระบะ
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เบาะรถยนต์ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันโดยตัวแปรอื่นๆ อาทิ ช่วงธุรกิจมีกำไรแล้ว
4. ควรมีการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ หาสาเหตุของปัจจัยต่างๆ
5. ผลของการวิจัยทำให้ผู้บริหารกิจการธุรกิจด้าน การผลิต เบาะ รถยนต์ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เบาะรถยนต์ได้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

บรรณานุกรม

- จารุณี ตันเจริญ “ผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่อคุณภาพการบริการของ
อุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและบริหารองค์การ) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2541
- จิรวัดสา แจ่มใส “การบริหารการจัดการปี 2000 การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันในตลาดโลก”
วารสารนักบริหาร 20 (มกราคม-มีนาคม 2543) หน้า 67-71
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการ ระบบ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ กรุงเทพมหานคร
ธนรัชการพิมพ์ 2546
- ทองหล่อ เดชไทย การบริหารงาน กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2538
- _____. แนวคิดการพัฒนางานองค์กร กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2539
- ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2533
- _____. องค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 8 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
2536
- _____. การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 7 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธนชัย ยมจินดา “การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขัน Five Force Model” ใน ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน้า 94-95 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- _____. “ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ : Balanced Scorecard Model” ใน ประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน้า 89-92 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- _____. “หลักการพื้นฐานของการจัดองค์การและรูปแบบโครงสร้างองค์การเพื่อการผลิต
และปฏิบัติการ” ใน ชุดวิชาการจัดการผลิตและปฏิบัติการ หน้า 34-52 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- _____. “การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์
และการควบคุม หน้า 265 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-

- ธรรมมาธิราช 2545
 _____.. “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน ประมวลสาระ
 ชุติวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 36 นนทบุรี สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- นรา ขำ คม “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544
- ประชุม รอดประเสริฐ นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
 เนติการพิมพ์ 2535
- ประโชค ชุมพล การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
 ผู้จัดการ 2536
- วิเชียร เลิศโกคานนท์ “การควบคุมเพื่อการดำเนินงานการกลยุทธ์” ในประมวลสาระชุติวิชา
 การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 152-161 นนทบุรี สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- วิจารณ์ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์ การจัดการองค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด 2537
- สมยศ นาวิการ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร บรรณกิจเทรดดิ้ง 2533
 _____ . การบริหาร กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 นวสาสน์ 2538
- เสน่ห์ ขัยโต “การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ ” ใน ประมวลสาระชุติวิชา
 การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 65 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545
- สุนันทา เลานันท์ การพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา 2531
- สุปัญญา ไชยชาญ การบริหารการตลาด: ภาคแรก SWOT Analysis กรุงเทพมหานคร
 อุดมการพิมพ์ 2534
- สุพานี สฤษฏ์วานิช การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2544 หน้า 293-295
- อรุณ รักธรรม ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
 ไทยวัฒนาพานิช 2525
- Alvarez, Cladio Sepulveda. System Theory. n.p., 1980 (Mimeographed).

- Clelan, D.I., & King, W.R. Management : A System Approach. New York: McGraw-Hill Book , 1972.
- Dessler, Gary. Management Fundamentals. Reston: A Prentice-Hall, 1977.
- Gordon, Judith R. A Diagnostic Approach to Organization Behavior. 3 rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1991.
- Hanson, Robert L. Management Systems for Nursing Service Staffing. Rockville Maryland Royal Tunbridge wells: speer Systems Corporation, 1983.
- Learned, Edmund P., Chistensen, Roland C., Andrews, Kenneth R., and Guth William D. Business Policy: Text and Cases. Illinois: Richard D. Irwin, 1969.
- Levey, Sameul and Loomba, N. Paul. Health Care Administration: A Managerial Perspective. Philadelphia: J.B. Lippincoott, 1973.
- Mackintosh, Douglas R. System of Health Care. Corolado: Westview-Press/Boulder 1978.
- Meyer, John R., and Gillams, Sheila H. Organization and Management : A System and Contingent Approach. 3 rd ed. Singapore: McGraw-Hill Book, 1988.
- Organ, Dennis W., and Bateman, Thomas. Organizational Behavior. (3 rd ed) Homewood:Business Publication, 1986.

แบบสอบถามการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงานในองค์กร
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้า que ที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับผู้วิจัย

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

2. หัวหน้างาน

3. ผู้บริหารระดับต้น

4. ผู้บริหารระดับกลาง

5. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี

2. 3 – 6 ปี

3. 7 – 9 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2

การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่ามีความเห็นด้วยมากหรือน้อยอย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำชี้แจง

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ	คำตอบว่า	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน 4 สำหรับ	คำตอบว่า	เห็นด้วย
คะแนน 3 สำหรับ	คำตอบว่า	ไม่แน่ใจ
คะแนน 2 สำหรับ	คำตอบว่า	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1 สำหรับ	คำตอบว่า	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย										
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจเป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน										
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และ เป้าหมาย										
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย										
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท										
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จ										

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน										
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา										
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี										
4. มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน										
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
โครงสร้างองค์กร										
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย										
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ										
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง										

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน										
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง										
วัฒนธรรมองค์กร										
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม(แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย										
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน										
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร										
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ										
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า										
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน										

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย										
3. ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน										
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์										
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน										
ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน										
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย										
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (self-managing team)										
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง										
คุณภาพและการควบคุม										
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป										
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง										
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , ISO, QCC มาใช้										
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น										
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ										
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card , BSC) มาใช้ในการประเมินผล										
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง										
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ										
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร										
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า										
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน										
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณภาพให้ผู้ถือหุ้น										
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก										
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา										
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา										
การผลิตและการบริหาร										
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน										
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/ บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ										
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขาย วัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างสรรค์ระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี										
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต/ การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้น สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง										
การตลาด										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ ตรายี่ห้อ (brand)										
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/ บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า										
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก										
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/ บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง										
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี										
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวิจัยและพัฒนา										
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง										
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด										
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ										
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า										
การบริหารการเงินและต้นทุน										
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง										
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ดีกว่าคู่แข่ง										
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง										
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณ										
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า										
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call center)										
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า(ต่อ)										
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี										
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์										
การเรียนรู้และพัฒนา										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)										
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ										
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									

	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน										
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านที่เกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการ ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณค่ะ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจินตนา ชาวบางงาม
วัน เดือน ปี	30 กันยายน พ.ศ. 2521
สถานที่เกิด	อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
สถานที่ทำงาน	บริษัท จอห์นสัน คอนโทลส์ แอนด์ ซัมมิท อินทีเรียล จำกัด จังหวัดระยอง
ตำแหน่ง	จัดหาวัตถุดิบ (นำเข้าจากต่างประเทศ)