

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร : กรณีศึกษา  
ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่  
**ผู้ศึกษา** นายบัณฑิต พัฒนศักดิ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**  
**รองศาสตราจารย์** ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2546

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (2) ศึกษาแนวคิดของพนักงานต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและในอนาคต เนื่องจากธุรกิจธนาคารมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้าน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกสำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบัน แสดงว่าโดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ยกเว้นปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ปัจจัยด้านทักษะบริหารและผู้นำและปัจจัยด้านการบริการการเงินและต้นทุน อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับภาพรวมของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในส่วนที่เป็นความคาดหวังอนาคต แสดงว่าโดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับทุกปัจจัย โดยให้ความสำคัญปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและปัจจัยด้านสารสนเทศมาเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย

**คำสำคัญ** ปัจจัย ความสามารถ การแข่งขัน ธนาคาร

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจ และความวิริยะอุตสาหในการ ศึกษาครั้งนี้ว่า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษาก่อเกิดความมั่นใจในการ ทำการศึกษาต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานของ บมจ. ธนาคารเอเซีย ในระดับ ผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับ VP ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามและ ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้ ตลอดมาทำให้มีความมานะ อุตสาหที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียน รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานพร้อมกับเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ทำวิจัยได้เข้ามา ศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพแห่งนี้

ท้ายสุดที่จะไม่กล่าวคงไม่ได้ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มทุกท่าน รวมถึงคณาจารย์ทุก ท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทั้งยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียน การศึกษาตลอดมาตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

นายบัณฑิต พัฒนศักดิ์

ตุลาคม 2546

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความสามารถในการแข่งขัน .....	14
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย .....	15
กลยุทธ์การแข่งขัน .....	17
โครงสร้างองค์กร .....	19
วัฒนธรรมองค์กร .....	22
บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ .....	25
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ.....	28
คุณภาพและการควบคุม .....	30
เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	35
การผลิตและการบริการ .....	35
การตลาด.....	36
การวิจัยและพัฒนา .....	38
การบริหารการเงินและต้นทุน .....	40
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า .....	43
การเรียนรู้และพัฒนา.....	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	50
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพนักงาน ระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัย ที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน และความคาดหวังอนาคต .....	57
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ.....	80
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการศึกษา.....	81
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป .....	86
บรรณานุกรม .....	87
ภาคผนวก .....	92
แบบสอบถาม .....	93
ประวัติผู้ศึกษา .....	115

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	54
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย .....	57
ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน .....	59
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กร .....	60
ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	61
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ.....	63
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....	64
ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยคุณภาพและการควบคุม.....	66
ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT ).....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยการผลิตและการบริการ.....	69
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการตลาด.....	71
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนา.....	72
ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	74
ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	75
ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	76
ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันของระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ.....	78
ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของ ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ.....	79

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขัน.....	4
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	26
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning .....	27
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า .....	44

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ต้องอาศัยแรงจูงใจ และความวิริยะอุตสาหในการ ศึกษาครั้งนี้ว่า และที่สำคัญที่สุดคือการได้รับคำปรึกษาชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษาเกิดความมั่นใจในการทำ การศึกษาต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานของ บมจ. ธนาคารเอเซีย ในระดับ ผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับ VP ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามและ ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำลังใจจากครอบครัวที่มีให้ ตลอดมาทำให้มีความมานะ อุตสาหที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียน รวมถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถทำงานพร้อมกับเรียนได้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ทำวิจัยได้เข้า มาศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพแห่งนี้

ท้ายสุดที่จะไม่กล่าวคงไม่ได้ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในกลุ่มทุกท่าน รวมถึงคณาจารย์ทุก ท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทั้งยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียน การศึกษาตลอดมาตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

นายบัณฑิต พัฒนศักดิ์

ตุลาคม 2546



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ความสามารถในการแข่งขัน .....	14
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย .....	15
กลยุทธ์การแข่งขัน .....	17
โครงสร้างองค์กร .....	19
วัฒนธรรมองค์กร .....	22
บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ .....	25
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ.....	28
คุณภาพและการควบคุม .....	30
เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	35
การผลิตและการบริการ .....	35
การตลาด.....	36
การวิจัยและพัฒนา .....	38
การบริหารการเงินและต้นทุน .....	40
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า .....	43
การเรียนรู้และพัฒนา.....	44

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	50
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	54
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพนักงาน ระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัย ที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน และความคาดหวังอนาคต .....	57
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถ ในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ.....	80
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการศึกษา.....	81
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป .....	86
บรรณานุกรม .....	87
ภาคผนวก .....	92
แบบสอบถาม .....	93
ประวัติผู้ศึกษา .....	115

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล..... 54
ตารางที่ 4.2	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ..... 57
ตารางที่ 4.3	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ..... 59
ตารางที่ 4.4	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กร ..... 60
ตารางที่ 4.5	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านวัฒนธรรมองค์กร ..... 61
ตารางที่ 4.6	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ..... 63
ตารางที่ 4.7	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ..... 64
ตารางที่ 4.8	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยคุณภาพและการควบคุม..... 66
ตารางที่ 4.9	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT )..... 68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยการผลิตและการบริการ.....	69
ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการตลาด.....	71
ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนา.....	72
ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	74
ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	75
ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	76
ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันของระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ.....	78
ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของ ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ.....	79

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขัน.....	4
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	26
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning .....	27
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า .....	44

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

#### 1.1 สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน

นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ทั้งนี้มีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่างปี 2540 - 2544 [ ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ] ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจน ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

หลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจตกต่ำและความผันผวนของค่าเงินบาทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา ทำให้กิจการหลายๆแห่งในประเทศไทยประสบปัญหาการขาดทุน จนทำให้กิจการบางแห่งต้องปิดกิจการหรือล้มละลาย บางแห่งก็ต้องเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และบางแห่งก็จำเป็นต้องควมรวมกิจการกันเพื่อให้สามารถดำรงธุรกิจและสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันทางธุรกิจ ในส่วนของภาคธุรกิจการเงิน ธนาคารนครเอเชียซึ่งถือว่าเป็นธนาคารขนาดกลางก็ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ซึ่งก็ได้ธนาคารต่างชาติ เอบีเอ็น แอมโรแบงก์ เข้ามาถือหุ้นเพิ่มทุน ทำให้ธนาคารมีความมั่นคงในเรื่องของเงินทุนในการดำเนินกิจการ แต่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันยังคงอยู่ในช่วงชะลอตัว อีกทั้งทิศทางของอัตราดอกเบี้ยเงินฝากมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธนาคารทุกแห่งต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การหารายได้เพิ่มให้กับธนาคารจึงทำให้เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นธนาคารจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่อง

ของ โครงสร้างองค์กร การบริการ การตลาด การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หากธนาคารใดสามารถปรับตัวและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่า ก็ย่อมที่จะมีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง ฉะนั้นการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันของธนาคารเอเชีย จึงเป็นเรื่องที่จะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินงานของธนาคารในปัจจุบัน และสามารถนำไปปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

ธุรกิจธนาคารถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันเข้มข้นรุนแรง และได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดนจากบริษัทข้ามชาติมากมายในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่

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

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐ เอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาระดับประเทศเพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

### 2.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1.1 เพื่อทราบถึงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2.1.2 เพื่อเปรียบเทียบแนวความคิดของพนักงานในธนาคารที่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

### 2.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.2.1 นำปัจจัยที่มีผลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้ในการปรับปรุงให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต

2.2.2 ให้ผู้ที่สนใจ นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงบริหาร

### 2.3 ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

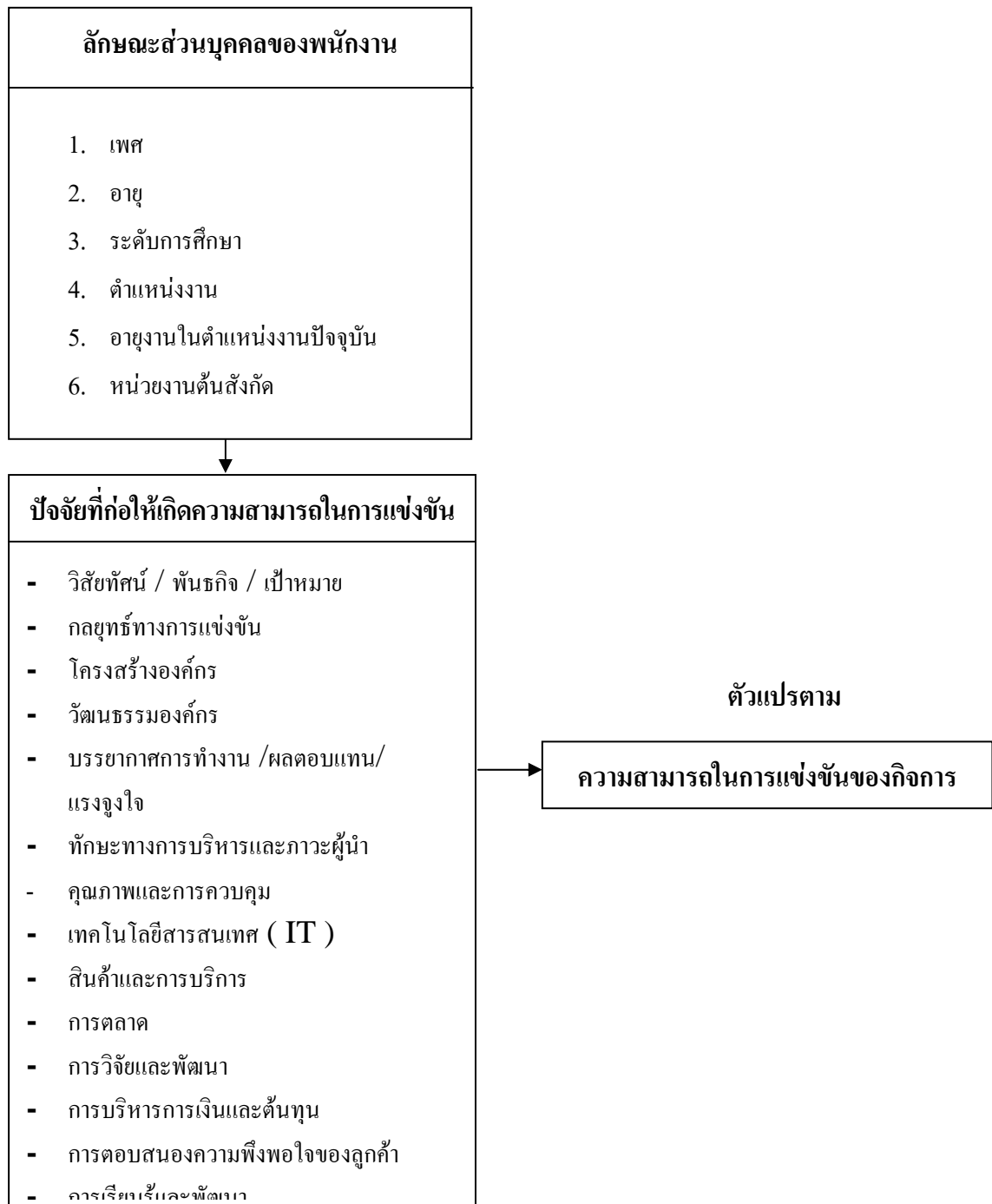
2.3.1 ปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ บมจ.ธนาคารเอเซีย

2.3.2 พนักงาน บมจ. ธนาคารเอเซียมีแนวคิดอย่างไรบ้างในการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น



### 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขัน  
ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการแข่งขัน

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตของ ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

##### 4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มุ่งศึกษาแนวคิดของพนักงานผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ถึงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของธนาคารเอเชีย สำนักงานใหญ่ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 950 คน โดยขนาดตัวอย่าง (Simple Size) ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้ออกจากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างของประชากร 70 คน เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างครบถ้วนในการตอบแบบสอบถาม

##### 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

##### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ.2546

##### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

###### 4.4.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ตำแหน่งงาน
- (5) อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- (6) หน่วยงานต้นสังกัด

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขต

ได้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

- (3) โครงสร้างองค์กร
- (4) วัฒนธรรมองค์กร
- (5) บรรยากาศการทำงาน /ผลตอบแทน/แรงจูงใจ
- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT )
- (9) การบริการ
- (10) การตลาด
- (11) การวิจัยและพัฒนา
- (12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- (13) การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- (14) การเรียนรู้และพัฒนา

**4.4.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

#### 4.5 รูปแบบและวิธีการศึกษา

**4.5.1 ประชากร** คือ พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปของ ธนาคารเอเชีย สำนักงานใหญ่

**4.5.2 เครื่องมือการศึกษา** คือ แบบสอบถามเรื่องการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง กรณีศึกษา : บมจ.ธนาคารเอเชีย

**4.6 วิธีการรวบรวมข้อมูล** ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 เดือน ตั้งแต่วันที่10 สิงหาคม ถึงวันที่10 กันยายน 2546

**4.7 การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS)

4.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้ร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตาราง

4.7.2 การวิเคราะห์แนวคิดเรื่องศักยภาพการแข่งขันใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 5. คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

**5.1 ความสามารถในการแข่งขัน ( Distinctive Competencies )** เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบกับทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการ และเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

5.1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)

5.1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)

5.1.3 นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)

5.1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

## 5.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

**5.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

**5.2.2 พันธกิจ (Mission)** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดของ

องค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ยมจินดา 2545: 35)

**5.2.3 เป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ

**5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน** หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็ง ของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**5.4 โครงสร้างองค์กร** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

5.4.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรนั้น

5.4.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

5.4.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

5.4.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

**5.5 วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จ

ของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

## 5.6 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

**5.6.1 บรรยากาศในการทำงาน** หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ 1) สถานที่ทำงาน 2) ภารกิจหรืองานที่ทำ 3) เพื่อนร่วมงาน 4) เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

**5.6.2 ผลตอบแทน** หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

**5.6.3 แรงจูงใจ** หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

## 5.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

**5.7.1 ทักษะทางการบริหาร** หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1) **ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)** หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมมองคร่าวๆว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

2) **ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal skills)** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) **ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)** คือ ความรู้และความชำนาญ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

4) *ภาวะผู้นำ* หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

## 5.8 คุณภาพ และการควบคุม

**5.8.1 คุณภาพ** หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

**5.8.2 การควบคุม** หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

**5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)** หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ 1) ระบบประมวลผล 2) ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และ 3) การจัดการข้อมูล

**5.10 การผลิตและการบริการ** หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

**5.11 การตลาด** หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชน และองค์การได้รับความพอใจ

## 5.12 การวิจัยและพัฒนา

**5.12.1 การวิจัย** หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

**5.12.2 การพัฒนา (Development)** หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

**5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน** หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Responsiveness)**

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

**5.15 การเรียนรู้และพัฒนา (Leaning and Development)** หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

5.15.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

5.15.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.15.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5.15.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

## **6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือเกี่ยวเนื่องกัน



6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของ  
ธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการวิจัยหลัก และวิธีการที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการสินเชื่อบุคคล" ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด 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 / motivaton)
7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ ( Management skill / Leadership )
8. คุณภาพ และการควบคุม ( 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. การเรียนรู้ และพัฒนา ( Learning )

## 1. ความสามารถทางการแข่งขัน

### 1.1 คำจำกัดความ

“ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดจะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”<sup>1</sup>

“การศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ”<sup>2</sup>

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์ และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง”<sup>3</sup>

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยองค์รวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (different) จากคู่แข่ง (Hamel & Prahalad อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545: 137 – 138)

<sup>1</sup> [http://www.totor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)

<sup>2</sup> [http://www.totor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)

<sup>3</sup> [http://www.totor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)

## 2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

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

**2.1 วิสัยทัศน์** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545: 34-35)

**2.2 พันธกิจ** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ ร่องลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ชนชัย ยมจินดา 2545: 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ฉัฐพงษ์ เกศมาริช 2546: 14)

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

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

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรฐานในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัด สำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Position) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดรูปแบบที่พอดี “เหมาะสม” (A Fit model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ สามารถสร้างรายได้และเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter, 1984: 401 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต 2545: 99)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโตในขณะที่ก่อนเค็หรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบแก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนคือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ฉัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

### 3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

“กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตาม มักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า” (Arvind Sahay อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ 2544: 119)

#### 3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ

เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อย ๆ”<sup>4</sup>

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 39)

#### 3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่ตั้งสมมามานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้

กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบคลุมได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ชนชัย ยมจินดา 2545: 9)

<sup>4</sup> <http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm>

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสี่ยงเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

### 3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”<sup>5</sup>

### 3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”<sup>6</sup>

### 3.5 แรงแผลกทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลัดต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลัดให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลัดทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”<sup>7</sup>

<sup>5</sup> [http://www.ram-electronics.com/strategic\\_competency.htm](http://www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm) June 19, 2003.

<sup>6</sup> <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article

HSB Number: 92209 Publication Date: 3/1/1992 Competing on Capabilities :

The New Rules of Corporate Strategy

<sup>7</sup> <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business

Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979

### 3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มิได้ครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”<sup>8</sup>

### 3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหา ยุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร”<sup>9</sup>

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

## 4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่างๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”<sup>10</sup>



<sup>8</sup> <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

<sup>9</sup> Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report –  
Generic Version For: John Henderson [www.virtualhrcenter.com](http://www.virtualhrcenter.com)

<sup>10</sup> L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert ***Strategic Management:***

***A Managerial Perspective*** 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้<sup>11</sup>

1) Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน

2) Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน

3) Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

4) Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (cross – functional)

5) Integrating roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน

6) Matrix บทบาททุกบทบาทถูกกำหนดให้เกิดการประสาน และบูรณาการการใช้ทรัพยากรซึ่งกันและกัน

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

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยการจำกัด มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Style	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
System	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี

Skill	มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Value	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ

<sup>11</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

#### 4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organisational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงาน ในการตัดสินใจ การบริหารทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ”<sup>12</sup>

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งที่เห็นชัดเจนคือสถานะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ”<sup>13</sup>

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager ”<sup>14</sup>

#### 4.2 การปรับระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมยุค สหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทางคือ<sup>15</sup>

**4.2.1 การปรับระบบ (reengineering)** เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบของ กระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

**4.2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง** เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และ ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่าง ประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

**4.2.3 นวัตกรรม** เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

<sup>12</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service

<sup>13</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service

<sup>14</sup> [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational Redesign Service

<sup>15</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> ed.

**5. วัฒนธรรมองค์กร** Houghton Mifflin, 1998.

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ <sup>16</sup>

### 5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรา รักษาไว้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับ คู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ” <sup>17</sup>

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า "วัฒนธรรมองค์กร" ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นสัจธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำมาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย ” <sup>18</sup>

### 5.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

#### 5.2.1 ความสามารถของผู้นำ

5.2.2 ความสามารถของพนักงานในองค์กร

5.2.3 ระดับของความรู้ความสามารถ ขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

<sup>16</sup> Barney, J.B. "Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management." *review* 11 (1986): 656-665.

<sup>17</sup> <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture.htm>

<sup>18</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร ”<sup>19</sup>

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้<sup>20</sup>

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

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

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสุข มีความหลากหลายของบุคคล จากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้ เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น<sup>21</sup>

<sup>19</sup> <http://www.amazon.com/exec/obidos/asin/0471350745/managermagazine>

<sup>20</sup> <http://www.optimize.com/issue/001/culture.htm>

<sup>21</sup> <http://www.loma.org/IndexPage-Research.asp>

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า “มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ 1-5 คะแนน ดังนี้ (1 หมายถึงไม่สำคัญ 5 หมายถึงสำคัญที่สุด) 1) Energy 4.09 คะแนน 2) Product / Technology 4.07 คะแนน 3) Culture 4.01 คะแนน 4) Rewards 3.73 คะแนน 5) Structure 3.43 คะแนน 6) Board of directors 3.17 คะแนน 7) Venture Capitalists 1.78 คะแนน ซึ่งจะเห็นว่า Culture เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้”<sup>22</sup>

### 5.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน<sup>23</sup>

5.3.1 วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ ในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

5.3.3 วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรม ที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการทำให้ธุรกิจขององค์กร ประสบความสำเร็จ”

การศึกษาของ John Kotter และ James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ วัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลผลิตภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่

ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวโดยให้ค่านิยมวัฒนธรรมในส่วนแรกที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่า ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุกๆ ด้าน ดังนี้พบว่า บริษัท

<sup>22</sup> <http://webuser.bus.umich.edu/feinf/research/>

<sup>23</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

ที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 % และราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีราคาสูงขึ้นเพียง 75%”<sup>24</sup>

Dr. Jim Harris กล่าวว่า “บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้านดังต่อไปนี้”<sup>25</sup>

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขัน, ความเป็นมิตรจากลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถ ในการแข่งขัน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน”

## 6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้

รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group – based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และผลิตภาพ<sup>26</sup>

---

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

<sup>25</sup> <http://jamesharrisgroup.com/Article-Motivation.htm>

<sup>26</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> ed.  
New York: Houghton Mifflin, 1998.

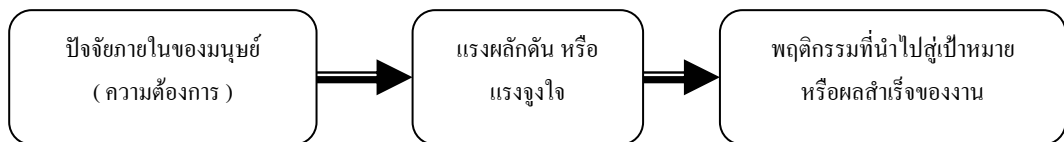
**6.1 การจูงใจ** หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

**6.1.1 ปัจจัยภายในของมนุษย์** เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

**6.1.2 แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้น** จะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายาม ที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรม ที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ

**6.1.3 พฤติกรรมที่แสดงออก** มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน (ราณี อิศัยกุล 2543: 239-240)

Alan Barker กล่าวว่า “Competency Models ประกอบด้วย การรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กรโดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคล สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้





ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

Smith กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้”<sup>27</sup>

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สมิธเชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานคือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

<sup>27</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

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

## 7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

### 7.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถ ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า”<sup>28</sup>

### 7.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า “ องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กรคือ

- 1) ความสามารถของผู้นำ
- 2) ความสามารถของพนักงาน
- 3) ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถ

ทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter และ Heskett พบว่า “ ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่สำคัญ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ จะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ เป็นอย่างเห็นได้ชัด ”<sup>29</sup>

### 7.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า “ ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดี จะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้ ”<sup>30</sup>

<sup>28</sup> <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.html>

<sup>29</sup> <http://www.optimizemag.com/issue/001/culture2.htm>

<sup>30</sup> [http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news\\_id=887](http://www.bus.umich.edu/newsRoom/ArticleDisplay.asp?news_id=887)

7.3.1 **พนักงาน:** สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่น  
ในหน้าที่

7.3.2 **ลูกค้า:** ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า market share

7.3.3 **ผู้ร่วมทุน:** ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุน รู้สึกถึงภาพจน์อันดีของบริษัท และ  
ให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

7.3.4 **องค์กร:** ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้  
ธุรกิจของบริษัท ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา ”

#### 7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมาก  
หรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทที่  
สำคัญ ในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความ  
พึงพอใจ ให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานแล้ว หน้าที่การ  
งานที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวก  
ในการทำงาน ตลอดจนฐานะรายได้ของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ของหน่วยงานที่ผู้บริหาร สมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมึศิลปะใน  
การปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และ  
เพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหาร  
ที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจด้วย (สนั่น อิศวรประเสริฐ 2529: 28)

Hill & Jones ได้กล่าวว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ

31

1. การฝึกอบรมพนักงาน ผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด และ  
ตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่  
ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

<sup>31</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach.*

4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

## 8. คุณภาพ และการควบคุม

เดลดัน (Dalton E. Mcfarland) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผน โดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสาน อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ ( Strategic Planning ) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนา ที่จะทำงานโดยมี วัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบาย เพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2) การดำเนินงานควบคุม ( Management Control ) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ต้องการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กร หรือหน่วยงาน

3) การควบคุมเชิงปฏิบัติการ ( Operational Control ) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุม เฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

Paul M. Dauten, Jr.,Homer L.Fammill "ได้อธิบายว่า การควบคุม อาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ ( System ) และกระบวนการ ( Process ) ในการบริหารงาน การควบคุม ในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง “ กระบวนการที่ผู้บริหาร ได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้น เป็นไปอย่างสมอดันเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ” ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง “ ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ”

Joseph L.Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G.Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใด ที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวน ที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

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

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

### 8.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

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

- 1) การทำกำไร ( Profitability ) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
- 2) ตำแหน่งในตลาด ( Market Position ) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
- 3) ผลผลิตภาพ ( Productivity ) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- 4) ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสกำหนดทิศทาง ของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
- 5) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6) ทักษะคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ

7) ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจ ในความรู้สึกรับรู้ของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคม ที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8) สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติ เป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลที่สะท้อนภาพการดำเนินงานอย่างชัดเจน จะต้องใช้ทั้งหลักการที่ถูกต้อง และการดำเนินงานที่เข้าใจสภาพการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยบูรณาการ วิธีการวัดผลทั้งสองเข้าด้วยกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard BSC นี้ จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

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

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

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

1) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้า ที่มีคุณภาพของการประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้า ที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความ เชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็น ศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึง การกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกัน อย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, Benchmarking เป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Best Practice) จากองค์กรอื่น ภายใต้งานที่เป็นสากลโดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้ เก่งไปทุกอย่าง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรง ของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้

น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับ ความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือ วัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน (Best Practice) ของ กระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

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

การควบคุม และประสิทธิภาพ

การควบคุม และนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

## 8.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ลูกค้ามักจะคาดหวังจากผู้ขาย คือ สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการ ปรับปรุงคุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ

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

คุณภาพ (Quality) หมายถึง รูปร่าง ลักษณะ และองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมดของ สินค้า / บริการ ที่สามารถสนองความพอใจ และความต้องการของลูกค้าได้

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



## 9. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่า การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กร จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

JM กล่าวว่า “กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่น ให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง”<sup>32</sup>

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่า จะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่<sup>33</sup>

ชุมพร กล่าวว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี” (ชุมพร กุร์พิพัฒน์: 86)

## 10. การผลิต และการบริการ

เมื่อมองในแง่ Competitive Strategy—Michael E. Porter ซึ่งได้ระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดย กลยุทธ์ การสร้างความเป็นเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่ดีในผลิตภัณฑ์ของตนขึ้นมา อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางเทคโนโลยีของสินค้าและบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางคุณภาพของสินค้าและบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางหลากหลายของสินค้าและบริการ เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาคูศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สวานายน 2545: 144-145)

<sup>32</sup> Cybercorp , 1996 : <http://www.amazon.com>

<sup>33</sup> Peter Weill. Harvard Bussiness School Press., 1998.

“การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรการจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร ” (สุวีณา ตั้ง โทธิสุวรรณ 2546: 14-2 - 14-3 )

“ เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้อง ออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงานและอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือก เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหา ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยี มักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้าง ให้เกิดความได้เปรียบ ในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี ” (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2544: 84)

## 11. การตลาด

Stephen King อ่างในนิตยสาร mba, 2002 : 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียน กันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา <sup>34</sup>

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www. Bonnerconsultants.com](http://www.Bonnerconsultants.com) ว่า การพัฒนาตราห้อยอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราห้อยอย่าง เป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะ วัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี <sup>35</sup>

<sup>34</sup> Alice M. Tybout, Gregory s. Carpenter “COVER STORY” *mba* (ธันวาคม 2544 ) หน้า 80

<sup>35</sup> Bonner Consultants Inc., [WWW.BONNERCONSULTANTS.COM](http://WWW.BONNERCONSULTANTS.COM)

การมีตราหือที่แข็งแกร่ง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

“การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภค ด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วยผลจากกิจกรรม ในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน”<sup>36</sup>

ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลก็คือ

“เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM :Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันโดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คณั เทียนพฤษ 2546: 158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูป ที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดการจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ” (Customer is the business )” ( Philip Kotler, 5 )

<sup>36</sup> <http://www.QMSCOT.co.uk>

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้าและหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุลวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุลวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้าและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

## 12. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคติ ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่า คู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้ จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้<sup>37</sup>

<sup>37</sup> <http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm>

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) คุ้ได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่าเป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท<sup>38</sup>

สมาคม นวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่าเราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรองนอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

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

Costello, Robert " ที่คิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำที่คิวเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึก และกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ"

<sup>38</sup>[http://www.sses.com/public/events/euram/complete\\_tracks/managing\\_innovation\\_opportunity/kostopoulos\\_spanos\\_prastacos.pdf](http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf)

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐฯ "ทีคิวเอ็ม เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับ และทุกๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุกๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

### 13. การบริหารการเงิน และต้นทุน

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

- 13.1 Work Management
- 13.2 Material Management
- 13.3 Facilities Management
- 13.4 Cost Management

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

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

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

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

Most large companies seem to recognize that their cost system are not responsive to today's competitive environment ... The methods they use to allocate costs among their many products are hopelessly obsolete. Quite simply, accurate cost information and **strategic cost management** can give a company a **competitive advantage**. (Ford S. Worthy, 1987)

Michael E. Porter (Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน – The Wheel of Competitive Strategy ซึ่งจะต้องประกอบด้วย<sup>39</sup>

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

ซึ่งมีการกำหนดกงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน - The Wheel of Competitive Strategy โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลัก ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน บริษัทที่จะเอาชนะ คู่แข่งขันได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการ ของเรามีลักษณะไม่เหมือน

ใคร

---

<sup>39</sup> Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy” <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งชั้นน้นเอง (วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล: www.manager.co.th)

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความ เป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ<sup>40</sup>

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า, ต้นทุน และคุณภาพการบริการ<sup>41</sup>

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการ จัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการ วัดผล<sup>42</sup>

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อย ต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของ กระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการ ควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

<sup>40</sup> <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>

<sup>41</sup> <http://www.ci.san-josc.ca.us/mayor/memos/binessage1999.html>

<sup>42</sup> Snell and Hayes, November 1993, p.1; Garsombke and Schrad, February 1999, p. 9; Epstein,



ABCM จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้นไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิมนอกจากนี้ ACBM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาของการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกัน ให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่นการวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือเครื่องมือจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ 2546)

#### 14. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

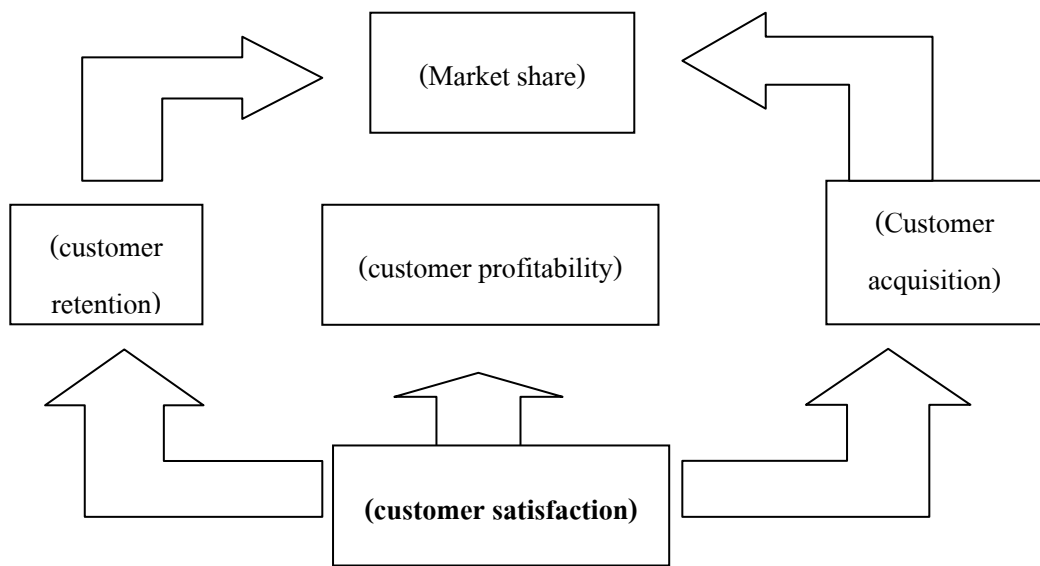
“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบันโดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน, กระบวนการภายใน, ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม”<sup>43</sup>

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้

<sup>43</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton :1996



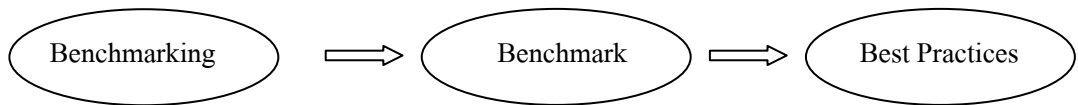
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

## 15. การเรียนรู้และพัฒนา

### Benchmarking

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ที่มา: บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์ 2545



Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็น เช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด, เปรียบเทียบและ ความต่อเนื่อง ( พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เภรนนท์ 2545: 52-54 ) ส่วน เบ็ง คาร์ลอฟ (2544: 21-22) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง – แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

- 1) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ
- 2) การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตน ให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มี

ประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร <sup>44</sup>

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ <sup>45</sup>

1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2) การเรียนรู้ในขั้นสูง (high – level learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge – intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร <sup>46</sup>

<sup>44</sup> Senge, P.M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization.*

New York: Doubleday (Currency) 1990 อ้างถึงใน Bourgeois, 1999: 284.

<sup>45</sup> L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. *Strategic Management:*

*A Managerial Perspective.* 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo: The Dryder Press, 1999.

<sup>46</sup> Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones *Strategic Management: An Integrated Approach.*

4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาท ของการจัดการว่าอะไร ทำไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนิน ไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิด ขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ <sup>47</sup>

### 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยาย ขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

### 2) รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และ รูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของความคิดอย่างใหญ่ หลวมโดยให้เผชิญกับการคิด ด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และ การสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยน รูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงาน หรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงาน ค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคน จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่ง ที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดย อาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

<sup>47</sup> [www.manager.co.th](http://www.manager.co.th)

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอม ทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

#### 4) การเรียนรู้เป็นทีม

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

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบนโดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงาน แลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกัน และกัน

#### 5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษา ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถ นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บุคลากรแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การจัดสิ่งที่ยืดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมนำว่า งานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไปแต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมารวมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ไหม ในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง”

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ในเรื่องความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ที่มีต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ เฉพาะพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 85 และใช้กลุ่มตัวอย่างเพียง 70 คน

**1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size)** ผู้ศึกษาได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane' โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling จะได้จำนวนตัวอย่างดังนี้

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

เมื่อ	n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บสำรวจข้อมูล
	N	=	จำนวนประชากร
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 0.05

เพราะฉะนั้นค่า  $N$  ของจำนวนประชากรคือพนักงานระดับบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 85 คน และแทนค่าเพื่อหาค่า  $n$  จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจ ข้อมูลจะได้ค่า  $n$  ใกล้เคียง 70 ตัวอย่าง  $n$  จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล = 70 ตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ แบบสอบถาม ( Questionnaire ) ( เอกสารแนบในภาคผนวก ) สำหรับพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 85 คน ซึ่งได้สร้างจากขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 สร้างแบบสอบถามสำหรับพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการที่ประกอบด้วยคำถามซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวัดผลแบบมาตราบัญญัติ ( Nominal Scale ) โดยใช้คำถามแบบผู้ตอบเลือกตอบเพียงข้อเดียว มีลักษณะคำถามปลายปิด แบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างไร เป็นคำถามให้แสดงความคิดเห็นแบบสเกลอัตราส่วน ( Rating Scal ) ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคต ซึ่งมี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย

ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตัวอื่นๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการใช้ลักษณะคำถามที่เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

### 3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ ( validity ) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย ( Reliability ) ดังนี้

**3.1 การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเครื่องมือ ( validity )** โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ( Content validity ) ของคำถามแต่ละข้อว่าเนื้อหาครอบคลุมและถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาคำถามหรือไม่ หลังจากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

**3.2 การหาความเชื่อถือ ( Reliability )** โดยนำแบบสอบถามทั้งหมดไปทำการทดลองใช้

( Try out ) กับพนักงานบริหารฝ่ายสินเชื่อบุคคล ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( Alpha Coefficient ) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น

**3.3 การหาความครอบคลุม ( Comprehensiveness )** ความสามารถนำไปปฏิบัติได้ ( Practicability ) และความเป็นปรนัย ( Objectivity ) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ทำการตรวจสอบข้อบกพร่องและการใช้สำนวนถ้อยคำ ตลอดจนการใช้ภาษา เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

**4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ** ได้จากการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย ตลอดจนข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทางด้านปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการใช้แบบสอบถามพนักงานระดับบริหาร 70 ตัวอย่าง และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลที่ได้อำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ SPSS ต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และจากการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

5.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงาน ในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านส่วนบุคคลของพนักงาน เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็น ตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ( Rating Scale ) ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขัน โดยการหาข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC “ for windows ( Statistical Package for the Social Sciences / Personal Plus ) โดยกำหนดค่าดังนี้

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

ทั้งนี้ การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ( Rating Scale ) และการจัดระดับจากคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ ซึ่งจัดชั้นเท่ากัน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	เป็นระดับความคิดเห็น	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	เป็นระดับความคิดเห็น	มาก

ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	เป็นระดับความคิดเห็น	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	2.60 – 1.81	เป็นระดับความคิดเห็น	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	เป็นระดับความคิดเห็น	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับทัศนคติความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

#### สถิติที่ใช้ในการศึกษา

เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)
2. ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ค่าเฉลี่ย (Mean)
4. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้การวิจัยแบบเชิงพรรณนาหรือการวิจัยเชิงบรรยาย ออกแบบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research designs) ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546 จำนวน 70 ชุด นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	25	35.7
หญิง	45	64.3
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0
25 – 34 ปี	40	57.14
35 – 44 ปี	30	42.86
45 ปี ขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	20	28.57
ปริญญาโท	50	71.43
ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้ช่วยผู้จัดการ	45	64.29
ผู้จัดการ	10	14.29
ผู้บริหารระดับต้น	10	14.29
ผู้บริหารระดับกลาง	5	7.14
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	30	42.86
4 – 6 ปี	25	35.71
7 – 9 ปี	10	14.29
10 ปี ขึ้นไป	5	7.14
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
บัญชี / การเงิน / ตาตรวจสอบ	10	14.29
** ผลิต / ปฏิบัติการ	45	64.29
การตลาด/ การขาย	5	7.14
ฝ่ายจัดการ (Admin)	10	14.29
<b>รวม</b>	<b>70</b>	<b>100.00</b>

\*\* ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายสินเชื่อบุคคล, ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายวิจัยและพัฒนา, ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชายจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 และเป็นเพศหญิง 45 คน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 35 – 44 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 71.3 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาคือ ผู้จัดการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ 4 – 6 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 และ 7 – 9 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างอยู่ในหน่วยงานด้านผลิต/ปฏิบัติการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 ฝ่ายบัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ฝ่ายจัดการ (Admin) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองลงมาคือ การตลาด/ การขายจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นพนักงานระดับบริหารของ  
ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขัน  
ในปัจจุบัน และความคาดหวังอนาคต**

จะแสดงในตาราง 4.2 – 4.17 โดยแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกตาม  
ปัจจัย

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคาร  
เอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้าน  
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
	1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและ เหมาะสมตามสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน	4.07	1.08	มาก	4.05	1.63
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ ภารกิจ และเป้าหมาย	3.79	1.07	มาก	3.93	1.64	มาก
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.57	1.10	มาก	3.97	1.48	มาก
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมี ความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับเป้าหมาย ของบริษัท	3.29	0.87	ปาน กลาง	4.07	1.33	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของ บริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจ ประสบความสำเร็จ	3.73	1.24	มาก	4.04	1.63	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>	<b>4.01</b>	<b>1.41</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.2 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าภารกิจที่บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.07) และเห็นว่า แผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.29) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้าน วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.01) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า แผนงานในหน่วยงานมีความ สัมพันธ์การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.07) และเห็นว่าบริษัทเปิด โอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ และ เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.93)



ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้าน กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.07	1.08	มาก	3.93	0.93	มาก
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.79	1.07	มาก	4.00	1.19	มาก
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.57	1.10	มาก	4.14	1.00	มาก
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	3.29	0.87	ปานกลาง	3.71	1.05	มาก
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	1.24	มาก	4.07	1.08	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.07) และเห็นว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.29) ในส่วนของความคาดหวังพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.14$ ) และเห็นว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัท มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.71$ )

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคาร เอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	3.21	0.74	ปาน กลาง	3.71	0.79	มาก
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.50	1.08	มาก	3.86	1.20	มาก
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือ ระบบปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มี ขนาดเล็กลง	3.43	0.55	มาก	3.43	0.70	มาก
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจาย อำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจ กับผู้ปฏิบัติงาน	3.64	0.88	มาก	4.00	1.19	มาก
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับ บัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง		0.70	มาก	3.93	0.76	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.49	0.74	มาก	3.79	0.87	มาก

จากตาราง 4.4 การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคาร เอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.64$ ) และเห็นว่า โครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.21$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผูปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.00$ ) และเห็นว่าบริษัทมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.43$ )

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคาร เอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้าน วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผน ความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.57	1.21	มาก	3.75	0.81	มาก
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน	3.64	0.93	มาก	4.00	0.95	มาก
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กร	3.57	0.91	มาก	3.87	1.05	มาก
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไข การทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.79	1.07	มาก	3.93	1.48	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและ การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า	4.07	1.08	มาก	4.21	1.13	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	0.96	มาก	3.95	0.98	มาก

จากตาราง 4.5 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.07$ ) และเห็นว่า บริษัทมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.57$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.21$ ) และเห็นว่า บริษัทมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.75$ )

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้าน บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ปัจจัยบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.14	0.55	ปาน กลาง	3.93	0.93
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และ ความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.57	0.91	มาก	3.86	1.04	มาก
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	2.93	0.47	ปาน กลาง	3.64	0.68	มาก
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.36	0.64	ปาน กลาง	3.86	0.81	มาก
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและ กำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงานอย่างชัดเจน	3.64	0.93	มาก	3.64	0.58	มาก
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่าย ผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.64	0.93	มาก	4.00	0.79	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.38</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>3.82</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.64$ ) และเห็นว่า การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=2.93$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.00$ ) และเห็นว่า พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.64$ )

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้าน ปัจจัยทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ปัจจัยทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
	1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ การสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	3.50	0.99	มาก	4	1.19
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจาก ฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถ ประสานงานระหว่างฝ่าย	3.29	0.78	ปาน กลาง	3.80	1.07	มาก
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณ ในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบ ทีมงานในทุกกระดับ	3.07	0.77	ปาน กลาง	3.57	0.91	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ ( self-managing team )	3.14	0.92	ปานกลาง	3.70	0.97	มาก
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.36	0.86	ปานกลาง	3.71	0.97	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.27</b>	<b>0.79</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.76</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.50) และเห็นว่า บริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.07) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.00) และเห็นว่า บริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณ ในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.57)

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคาร เอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้าน ปัจจัยคุณภาพและการควบคุม

ปัจจัยคุณภาพและการควบคุม	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทที่ท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	3.64	0.35	มาก	4.08	0.95	มาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.33	มาก	4.14	1.49	มาก
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) , ISO , QCC มาใช้	3.21	0.39	ปานกลาง	3.93	0.93	มาก
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	3.79	1.07	มาก	4.07	1.08	มาก
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	3.71	1.05	มาก	4.14	1.22	มาก
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	3.64	0.88	มาก	4.00	1.19	มาก
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card ,BSC) มาใช้ในการประเมินผล	3.57	1.04	มาก	3.86	0.93	มาก



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยคุณภาพและการควบคุม	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม	3.43	0.94	มาก	3.84	0.93	มาก
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับ การควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	3.43	0.91	มาก	3.65	0.70	มาก
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ ของพนักงานในองค์กร	3.64	1.13	มาก	3.81	0.93	มาก
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการสร้าง คุณค่าให้ลูกค้า	3.71	0.97	มาก	3.80	0.93	มาก
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ และประเมินผลการสร้าง คุณค่าให้พนักงาน	3.57	0.83	มาก	3.79	1.07	มาก
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ ตรวจสอบ แลประเมินผลการสร้าง คุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.21	0.76	ปาน กลาง	3.64	0.70	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.57</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>3.91</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านคุณภาพและการควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.86) และเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และ

ประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.21$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านคุณภาพและการควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.14$ ) และเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.64$ )

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหาร ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.50	0.76	มาก	4.14	1.22	มาก
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.00	0.95	มาก	4.21	1.13	มากที่สุด
3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	3.57	0.83	มาก	4.07	0.89	มาก
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	3.93	1.33	มาก	4.21	1.37	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>	<b>4.16</b>	<b>1.07</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.00$ ) และเห็นว่า บริษัทมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัย อย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.50$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.21$ ) และเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=4.07$ )

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันในด้านปัจจัยการผลิตและการบริการ

ปัจจัยการผลิตและการบริการ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	3.57	1.10	มาก	3.86	1.04	มาก
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	3.57	0.83	มาก	3.86	0.93	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยการผลิตและการบริการ	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (suppliers and distributors) เพื่อสร้างสรรค์ระบบ การผลิตและการจัดจำหน่ายแบบ ทันเวลาพอดี	3.64	1.13	มาก	4.00	1.19	มาก
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และ พัฒนาระบบการผลิต / การบริการ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	3.79	0.84	มาก	4.07	1.08	มาก
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการ คิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	3.93	1.33	มาก	4.14	1.22	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>	<b>3.99</b>	<b>1.00</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.10 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการผลิตและการบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.93) และเห็นว่า บริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.57) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการผลิตและการบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการคิดค้น

ถึงประคิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.14$ ) และเห็นว่าบริษัทมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.86$ )

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการตลาด

ปัจจัยการตลาด	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand )	3.93	0.84	มาก	4.07	1.08	มาก
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.29	0.97	ปานกลาง	3.86	1.20	มาก
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	3.64	0.93	มาก	3.90	1.48	มาก
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	3.43	0.84	มาก	3.71	1.24	มาก
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	3.71	1.24	มาก	3.93	1.48	มาก
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.69	1.24	มาก	4.05	1.33	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>	<b>3.93</b>	<b>1.19</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.93$ ) และเห็นว่า บริษัทตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.29$ ) ในส่วนของความคาดหวังพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคตด้านการตลาด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (brand) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.07$ ) และเห็นว่าบริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.71$ )

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยการวิจัยและพัฒนา	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง	3.79	1.07	มาก	3.95	1.05	มาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและ จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและ พัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้อง กับภาวะตลาด	3.36	0.94	ปาน กลาง	3.93	1.05	มาก
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ	3.79	0.84	มาก	4.14	1.22	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ปัจจัยการวิจัยและพัฒนา	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้น สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการลูกค้า	3.64	0.73	มาก	4.04	0.84	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>4.02</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.12 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.79) และเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.36) ในส่วนของความคาดหวังพบว่า ความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.14) และเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.93)

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของ  
ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถ  
ทางการแข่งขันในด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ปัจจัยการบริหารการเงินและต้นทุน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงาน ด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.07	0.81	ปาน กลาง	3.64	0.74	มาก
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถ ในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่า คู่แข่ง	3.00	1.11	ปาน กลาง	3.79	0.70	มาก
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโต ของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.29	0.79	ปาน กลาง	3.86	0.81	มาก
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการ บริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการ สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.43	0.72	มาก	3.88	0.75	มาก
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ( Performance Based Budgeting ) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบฯ	3.14	0.81	ปาน กลาง	3.82	0.75	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.19</b>	<b>0.79</b>	<b>ปาน กลาง</b>	<b>3.80</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.13 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันด้านการบริหารการเงินและต้นทุน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 3.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการ



สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.43$ ) และเห็นว่า บริษัทมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.00$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่า บริษัทสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=3.88$ ) และเห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องมี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.64$ )

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.93	1.05	มาก	4.25	1.09	มากที่สุด
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ( call center )	4.07	1.08	มาก	4.29	1.09	มากที่สุด
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.64	0.93	มาก	4.07	1.08	มาก
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์	3.43	0.91	มาก	4.02	0.95	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.07$ ) และเห็นบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=3.43$ ) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่า บริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่นมีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.29$ ) และเห็นว่าบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}=4.02$ )

ตารางที่ 4.15 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันและความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนา	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	3.57	1.04	มาก	4.00	0.95	มาก
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.43	0.91	มาก	3.86	0.93	มาก
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน	3.71	0.97	มาก	3.94	1.05	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการเรียนรู้และพัฒนา	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน			ความคาดหวัง ในอนาคต		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	( $\bar{X}$ )			( $\bar{X}$ )		
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัย ด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ ( benchmarking )	3.50	0.97	มาก	3.88	0.93	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	<b>3.91</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.15 การปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นว่าบริษัทจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =3.71) และเห็นบริษัทมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.43) ในส่วนของความคาดหวัง พบว่าความคิดเห็นโดยรวมของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต ด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( learning organization ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.00) และเห็นว่าบริษัทมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$ =3.86)

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันของระดับบริหาร ของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน	การปฏิบัติจริง		ระดับความเห็น ต่อปัจจัย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ /เป้าหมาย	3.70	0.98	มาก
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.69	0.98	มาก
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.49	0.74	มาก
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.73	0.96	มาก
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	3.38	0.70	ปานกลาง
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.28	0.79	ปานกลาง
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.58	0.87	มาก
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	3.75	0.91	มาก
9. ด้านการผลิตและการบริการ	3.71	0.97	มาก
10. ด้านการตลาด	3.62	0.93	มาก
11. ด้านการวิจัยและพัฒนา	3.64	0.83	มาก
12. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.19	0.79	ปานกลาง
13. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.77	0.91	มาก
14. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.55	0.89	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่าระดับความคิดเห็นในปัจจุบันต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันทั้ง 14 ด้าน ของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นความคาดหวังอนาคตของระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน	การปฏิบัติจริง		ระดับความเห็น ต่อปัจจัย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ /เป้าหมาย	4.01	1.41	มาก
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.97	0.96	มาก
3. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.79	0.87	มาก
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.95	0.98	มาก
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	3.82	0.75	มาก
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.76	0.94	มาก
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.91	0.92	มาก
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	4.16	1.07	มาก
9. ด้านการผลิตและการบริการ	3.99	1.00	มาก
10. ด้านการตลาด	3.93	1.19	มาก
11. ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.02	0.96	มาก
12. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.80	0.69	มาก
13. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	4.17	0.97	มาก
14. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.91	0.89	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.97</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่าระดับความคิดเห็นความคาดหวังอนาคต โดยรวมต่อปัจจัยความสามารถทางการแข่งขันทั้ง 14 ด้าน ของพนักงานระดับบริหารของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก (และมีแนวโน้มสูงกว่าค่าในปัจจุบัน)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มกิจกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน
2. การเพิ่มองค์ความรู้ในด้านการจัดการให้กับพนักงานทุกระดับ
3. การสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เข้าถึงประชาชนทุกระดับ ผ่านการประชาสัมพันธ์  
ทุกระดับ
4. ความมั่นคงของนโยบายการเงินการคลังของรัฐบาลในด้านอัตราแลกเปลี่ยน, อัตราดอกเบี้ย, อัตราเงินเฟ้อ รวมไปถึงทิศทางของภาวะเศรษฐกิจภูมิภาค
5. เพิ่มกรรมวิธีและวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุกๆ  
หน่วยงาน
6. ความโปร่งใสของระบบบริหารจัดการ จะต้องมีการเปิดเผย
7. การเพิ่มความร่วมมือระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารเอกชนเพื่อ  
ผนึกกำลังให้เกิดภาวะ Synergy
8. นโยบายระยะยาวของธนาคารมีการ Up Date ตลอดเวลา
9. ควรมีการ Out sourcing ในบางเรื่องที่ธนาคารไม่ถนัดในการบริหาร
10. ควรเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในของบริษัท ให้พนักงานมีความเห็นอก  
เห็นใจกัน
11. ควรเพิ่มความกล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ และจริงใจต่อการแก้ปัญหาให้กับพนักงาน  
ทุกระดับ
12. ควรตระหนักถึง Cost leadership และ IT ให้มีอัตราส่วนพอเหมาะกับ Customer  
Cost และ Customer Relation Cost

## บทที่ 5

# สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## 1. สรุปการศึกษา

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารเอเซียจำกัด(มหาชน)

1.1.2 เพื่อศึกษารวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารเอเซียจำกัด(มหาชน)

### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 *กลุ่มตัวอย่าง* เป็นพนักงานบริหารระดับ 1-4, AVP, และ VP ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายสินเชื่อบุคคล ฝ่ายสินเชื่อขนาดย่อม ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายจัดการ ของธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling จำนวน 70 คน

### 1.2.2 เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารบุคคลต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารเอเซียจำกัด (มหาชน) ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต จำนวน 82 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน  
ตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ดำเนินการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างได้อ่าน  
แบบสอบถาม และตอบเอง ( Self-administered questionnaires ) เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ใน  
ระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถาม  
แล้วนำมาบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปโดยคำนวณ ค่าความถี่  
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารเอเชีย  
จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา พนักงานระดับ  
บริหาร ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับ  
องค์กรในปัจจุบัน ที่ปัจจัยต่างๆ ต้องเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน โดยพนักงานมีส่วนร่วม  
และมีเป้าหมายโดยเป็นที่รับรู้จากทุกๆ ฝ่าย รวมไปถึงตัวแผนงานของแต่ละหน่วยงานต้องสอดคล้อง  
กับเป้าหมายเพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและส่งผล  
ต่อความสามารถทางการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารมีความรู้สึกที่แผนงานในหน่วยงานยังมี  
ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทยังอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.29

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้คือการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น  
และธนาคารควรจัดให้มีการแจกแจงรายละเอียดรวมไปถึงการแปลความให้การกำหนดเป้าหมาย  
ให้มีความสะดวกในการเข้าใจเพื่อปรับไปเป็นแนวปฏิบัติ และสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ  
เป้าหมายที่ถูกต้อง

2.2 ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน การให้ความสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์เพื่อ  
การแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักทฤษฎีและวางแผนกลยุทธ์



การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้แผนปฏิบัติงานนำกลยุทธ์มาใช้ที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์กับบริษัทในระดับที่น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.29

**แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้** ธนาคารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม อย่าให้การกำหนดกลยุทธ์ เป็นแต่เรื่องของผู้บริหารระดับสูง เพราะเมื่อกลยุทธ์ไม่ได้มีส่วนร่วมจาก ทุกๆ ฝ่าย ทำให้ผลประกอบการโดยภาพรวมเชิงทีมงานไม่ได้สานประโยชน์เต็มที่

**2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ** ความชัดเจนของโครงสร้างและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย รวมไปถึงความคล่องตัวยืดหยุ่น การที่ระบบปฏิบัติงานและสายการบัญชาที่สั่งลงการกระจาย อำนาจการตัดสินใจ มีส่วนส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า ธนาคารมีความชัดเจนของโครงสร้างบริษัทและเป็นที่เข้าใจของ ทุกฝ่าย อยู่ในระดับที่น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.21

**แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้** ควรจัดให้มีการอบรมและอธิบาย organization กับพนักงานทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง job description

**2.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ** การให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความ สามัคคี การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม การที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมไปถึงการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของ พนักงานที่ชัดเจนจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

ผลการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานในระดับที่น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.14 การได้รับผลตอบแทนที่ เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 2.93

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่ใน ระดับที่น้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.36

**แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้** การเพิ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมไปถึง งบประมาณในด้านนี้ให้เหมาะสม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

**2.5 ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ** การให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะ ผู้นำที่เน้นทีมงาน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะ cross function ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย การจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกๆระดับ การให้ความสำคัญ

กับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจด้านต่างๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า ธนาคารมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.07 และพบว่า การให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินด้านต่างๆ (self managing team) อยู่ในระดับที่น้อยโดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.14

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการรวมตัวกันนำเสนองานผ่านทีมงานและส่งเสริมการจัดตั้งงบประมาณเพื่อส่งเสริมเรื่องนี้

**2.6 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม** การที่ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตเป็นที่ยอมรับของตลาด องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพ โดยการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน มีนโยบายตรวจสอบการบริหารอย่างเป็นระบบ การให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบคุณภาพมาใช้ประเมินผล การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม การให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ การตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร การสร้างสร้างคุณค่าให้ลูกค้า การสร้างคุณค่าให้พนักงาน และผู้ถือหุ้น เป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า ธนาคารมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ และการให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น อยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.21

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้ ควรเร่งการวินิจฉัยบริการที่เกี่ยวข้องว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการใดต้องใช้เครื่องมือในการจัดการคุณภาพ รวมไปถึงการสร้างมาตรวัดเพื่อตอบสนองการสร้างคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นด้วย

**2.7 ปัจจัยด้านการตลาด** การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราหือ (BRAND) การมีการตั้งสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสม การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการอย่างสะดวก การมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน การมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมไปถึงการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า ธนาคารตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า อยู่ในระดับน้อย โดยค่าเฉลี่ยเพียง 3.29

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้ ควรตรวจสอบว่าคู่แข่งมีมาตรฐานการตั้งราคาเป็นอย่างไร และควรทำ Bench Marking เป็นระยะๆ รวมไปถึงการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสม

**2.8 การวิจัยและพัฒนา** การที่มีองค์กรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นกลจักรหนึ่งที่ขับเคลื่อนให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาพบว่า ธนาคารให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด อยู่ในระดับน้อยโดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.36

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้ การเพิ่มงบประมาณตามสภาวะตลาด รวมไปถึงการสร้างองค์กรให้พนักงานทุกส่วนมีส่วนร่วมกับการวิจัยและพัฒนา

**2.9 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน** การที่องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านกำไรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง การมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง การใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมไปถึงการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ จะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่สำคัญ

การศึกษาพบว่า ธนาคารมีความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับต่ำโดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.00 และมีความเห็นว่าธนาคารมีผลการดำเนินงานด้านทำกำไรอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับต่ำโดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.07

แนวทางที่ธนาคารควรปรับใช้ การวิเคราะห์ต้นทุนแบบวิจัยทุกๆ ปัจจัยแล้วเรียงลำดับตามความสำคัญ

**2.10 สรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** โดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง ยกเว้นปัจจัยด้านบรรยากาศด้านการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ ปัจจัยด้านทักษะบริหารและผู้นำและปัจจัยด้านการบริการ การเงิน และต้นทุน อยู่ในระดับปานกลาง

**2.11 สรุปภาพรวมของระดับความคิดเห็นในความคาดหวังอนาคต** โดยภาพรวมทั้ง 14 ปัจจัย ถือว่าธนาคารให้ความสำคัญกับทุกปัจจัย โดยให้ความสำคัญปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและปัจจัยด้านสารสนเทศมาเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญต่อปัจจัย

ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นปัจจัยลำดับสุดท้าย

### 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น เนื่องจากผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานในสำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาจึงอาจเป็นจริงเฉพาะในหน่วยงานดังกล่าว ดังนั้นจึงควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมในธนาคารสาขาอื่น โดยการนำแนวความคิดในเรื่องดังกล่าวไปทดสอบในสาขาอื่น ๆ

3.2 ผลของการศึกษาทำให้ผู้บริหารธนาคาร สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาส่งเสริมสนับสนุนให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

3.3 ควรมีการศึกษาในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาเงื่อนไขสาเหตุของปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จ

3.4 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นตัวแปรตามเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาทางวิชาการและสามารถนำผลการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการศึกษาครั้งต่อไปได้

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กมล รักสวน “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524
- คำนึ่ง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย  
2523
- ชาติชาย สุวรรณนิตย์ “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
2534
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก “การตลาดในศตวรรษที่ 21” แปลและเรียบเรียงจาก “FT Mastering  
Marketing First Edition.” in *Association with INSEAD jl Kellogg Graduate School  
of Management London Business School Wharton School of the University of  
Pennsylvania* (พฤศจิกายน 2544) หน้า 5 – 119
- ชุมพร คุรุพิพัฒน์ “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา  
การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน้า 84 - 86 นนทบุรี  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- \_\_\_\_\_ “หน่วยที่ 6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 5 - 32 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ จินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2546
- ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุกปัญญา *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร  
อินฟอร์มีเดีย บুকส์ 2545
- คณัย เทียนพุด *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies )  
โครงการ Human Capital บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด* กรุงเทพมหานคร

นาโถดำ 2546 หน้า 158 - 159

ธงชัย สันติวงษ์ **องค์การและการบริหาร** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2533

ชนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 การวางแผน” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ**

**และทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 10 - 11 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

\_\_\_\_\_ . “หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์การ” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ**

**และทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 102-103 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

\_\_\_\_\_ . “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน **ประมวล**

**สาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** หน้า 1 – 5 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

\_\_\_\_\_ . “หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา**

**การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** หน้า 50 – 51 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

\_\_\_\_\_ . “หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผน**

**กลยุทธ์และการควบคุม** หน้า 90 – 92 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์** กรุงเทพมหานคร

การพิมพ์พระนคร 2527

\_\_\_\_\_ . **การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล

2542

\_\_\_\_\_ . **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย** กรุงเทพมหานคร

โรงพิมพ์เจริญผล 2540

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ สิริพานิช **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545

เบ็ญจ คาร์ลอฟ **คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี** แปลจาก Benchmarking Workbook โดย ฌ็องฟงส์ เกสมาริช

พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร Be Bright Book 2544

ประทุม รอดประเสริฐ **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** กรุงเทพมหานคร

สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ *พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์ 2530  
พงศ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล “การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ” *ผู้จัดการรายสัปดาห์*

757 (4-10 มิถุนายน 2546) หน้า 19

ราณี อธิชัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดติดสื่อสารในองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 239-240 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ “Activity Base Costing Management – ABCM.” *Copyright 1999-2000*

*chaiyaboon brother group.* [Online] (24 May 2003) Available:

<http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.html>

[Accessed October 20, 2003].

วิเชียร เกตุสิงห์ *วิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2541

วีรยา ภัทรอาชาชัย *หลักการวิจัยเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อินเทอร์เน็ตพรีนติ้ง  
2539

วิฑูรย์ สิมะโชคดี “ยอดคนคุณภาพ” *ผู้จัดการรายสัปดาห์* 768 (20-26 สิงหาคม 2545) หน้า 18

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนา  
การจัดการทั่วไป* หน้า 130 - 150 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช 2546

เสนห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 66 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

สมพงษ์ เกษมสิน *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2526

สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิต และปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน  
*เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป* หน้า 14-2 - 14-3 นนทบุรี  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546

เอกชัย กี่สุขพันธ์ *การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์  
2530

อุดม เปี่ยมเจริญ “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ  
ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร* 2526



- Alan Barker. “Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization.”  
in *Competency Implementation Guide, Corporate Human resource Development Strategy*. (April 2003): 1997.
- Barney, J.B. “Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage  
academy of management review.” *Management review* 11 (1986): 656 – 665.
- B.Keats and J.Bracker. “Toward a theory of small Firm Performance: A Conceptual model.”  
*American Journal of Small Business* (Spring 1988): 41-58.
- Charles W.L.Hill and Gareth R.Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4<sup>th</sup> ed.  
New York.: Honghton Mifflin, 1998.
- Charles W.L.Hill / Gareth R. Jones. *Strategic Management An Integrated Approach*.  
Sixth edition. New York: Honghton Mifflin, 2002.
- J.Karger and J.A.Panell “Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small  
Firms:An Empirical Investigation.” *Journal of Business Strategies*.  
(Spring 1996): 120.
- København K Tlf. *Personalestyrelsen Frederiksholms Kanal*. [Online] Available World Wide  
Web: <http://www.perst.dk/nentmedie.asp?fillD=4327>. (เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)
- Province of British Columbia. *All rights reserved*. [Online] Columbia. Available World Wide  
Web: [http://www.mcf.gov.bc.ca/publications/cultural\\_compency/1/assesment\\_tool/tool\\_climate11.html](http://www.mcf.gov.bc.ca/publications/cultural_compency/1/assesment_tool/tool_climate11.html). (เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)
- Thaiday Dot Com Co., Ltd. *Manager*. [Online] Thailand. All site contents copyright,  
1999-2003: Available World Wide Web: <http://www.manager.co.th/Job@manager.co.th>.  
(เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *STRATEGIC Management and Business Policy :*  
*The United States of America Addison*. America: Wesley Longman, 1998.
- Strategic Planning Emphasis and Planning satisfaction in Small Firms:An Empirical  
Investigation Javad Kargar John A. Parnell North Carolina Central University  
Durham, NC
- Richard T. Farmer School of Business, Miami University, Oxford, Ohio. [Online]  
Available World Wide Web: <http://www.Sba.muohio.edu/ABAS/1998/QVTABAS.pdf>.  
(เข้าถึง สิงหาคม-ตุลาคม 2546)

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร

#### กรณีศึกษา : ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

- คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 89 ข้อ จำนวน 23 หน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้
- ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 ข้อ
- ตอนที่ 2** การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมของกิจการ จำนวน 82 ข้อ โดยมีที่สำรวจทั้งในส่วนที่มีการปฏิบัติจริงและ ส่วนของความคาดหวังที่อยากให้มีในอนาคต
- ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน
- ด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน  
ในองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย 3 ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง  
สำหรับผู้วิจัย

- V 1 1. เพศ  
 1. ชาย  2. หญิง
- V 2 2. อายุ  
 1. ต่ำกว่า 25 ปี  2. 25 – 34 ปี  
 3. 35 – 44 ปี  4. 45 ปีขึ้นไป
- V 3 3. ระดับการศึกษา  
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก
- V 4 4. ตำแหน่งงาน  
 1. พนักงานปฏิบัติการ  2. หัวหน้างาน  
 3. ผู้บริหารระดับต้น  4. ผู้บริหารระดับกลาง  
 5. ผู้บริหารระดับสูง
- V 5 5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน  
 1. ต่ำกว่า 3 ปี  2. 4 – 6 ปี  
 3. 7 – 9 ปี  4. 10 ปีขึ้นไป
- V 6 6. หน่วยงานต้นสังกัด  
 1. ทรัพยากรมนุษย์  2. บัญชี / การเงิน / ตรวจสอบ  
 3. ผลิต / ปฏิบัติการ  4. การตลาด / การขาย  
 5. วิจัยและพัฒนา  6. เทคโนโลยีสารสนเทศ  
 7. ....

**ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน  
ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ**

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเห็นด้วยมากหรือน้อย  
อย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย 3 ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับ  
ความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า ไม่น่าใจ

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 7	<b>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</b> 1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจเป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อม การแข่งขัน											V 83
V 8	2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย											V 84
V 9	3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย											V 85
V 10	4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท											V 86
V 11	5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ											V 87

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 12	<b>กลยุทธ์ทางการแข่งขัน</b> 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน											V 88
V 13	2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา											V 89
V 14	3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี											V 90
V 15	4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน											V 91
V 16	5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ											V 92



	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 17	โครงสร้างองค์กร 1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ เข้าใจของทุกฝ่าย											V 93
V 18	2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ											V 94
V 19	3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับระบบ ปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง											V 95
V 20	4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน											V 96
V 21	5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็น แนวราบให้สั้นลง											V 97

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 22	<b>วัฒนธรรมองค์กร</b> 1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย											V 98
V 23	2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน											V 99
V 24	3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร											V 100
V 25	4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ											V 101
V 26	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า											V 102

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 27	บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน											V 103
V 28	2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย											V 104
V 29	3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม ในการปฏิบัติงาน											V 105
V 30	4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจ การทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์											V 106
V 31	5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาส ก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน											V 107
V 32	6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้น ผลงาน											V 108

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		ยัง ไม่เคย เห็น	เคย เห็น	เจ ไม่ เห็น	เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	เคย เห็น	เจ ไม่ เห็น	เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 33	<b>ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ</b> 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน											V 109
V 34	2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย											V 110
V 35	3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ											V 111
V 36	4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ ( self-managing team )											V 112
V 37	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง											V 113

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 38	คุณภาพและการควบคุม 1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่าน มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป											V 114
V 39	2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง											V 115
V 40	3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการ คุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้											V 116
V 41	4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพ ที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น											V 117
V 42	5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงาน ไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ											V 118

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 43	คุณภาพและการควบคุม (ต่อ) 6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ											V 119
V 44	7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการ ประเมินแบบดุลยภาพ ( Balance Score Card ,BSC) มาใช้ในการประเมินผล											V 120
V 45	8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ ติดตามกลยุทธ์ของกลุ่ม											V 121
V 46	9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุม ด้วยเครื่องมือทางสถิติ											V 122
V 47	10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร											V 123

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 48	<b>คุณภาพและการควบคุม (ต่อ)</b> 11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า											V 124
V 49	12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน											V 125
V 50	13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น											V 126
V 51	<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)</b> 1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ											V 127
V 52	2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก											V 128

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 53	เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) (ต่อ) 3. IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูล ที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา											V 129
V 54	4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้ และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงาน ตลอดเวลา											V 130
V 55	การผลิตและการบริการ 1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อ ความต้องการของตลาดในปัจจุบัน											V 131
V 56	2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ											V 132



	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เชิง เห็น ออก เด่น	เห็น เด่น	ไม่ เห็น เด่น	เห็น เด่น ไม่	เชิง เห็น ออก เด่น ไม่	เชิง เห็น ออก เด่น	เห็น เด่น	ไม่ เห็น เด่น	เห็น เด่น ไม่	เชิง เห็น ออก เด่น ไม่	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 57	การผลิตและการบริการ (ต่อ) 3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย ( suppliers and distributors ) เพื่อสร้างสรรคระบบ การผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี											V 133
V 58	4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบ การผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา											V 134
V 59	5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้น สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิต อย่างต่อเนื่อง											V 135

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 60	<b>การตลาด</b> 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand )											V 136
V 61	2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการ ได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า											V 137
V 62	3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก											V 138
V 63	4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง											V 139

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 64	การตลาด (ต่อ) 5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี											V 140
V 65	6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้											V 141
V 66	การวิจัยและพัฒนา 1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง											V 142
V 67	2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด											V 143

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 68	<b>การวิจัยและพัฒนา (ต่อ)</b> 3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ											V 144
V 69	4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า											V 145
V 70	<b>การบริหารการเงินและต้นทุน</b> 1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง											V 146
V 71	2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง											V 147
V 72	3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง											V 148

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 73	การบริหารการเงินและต้นทุน (ต่อ) 4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน											V 149
V 74	5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ( Performance Based Budgeting ) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ											V 150
V 75	การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า											V 151
V 76	2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ( call center )											V 152

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		ยัง ไม่เคย เห็น	เคย เห็น	ใจ หาย	เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	เคย เห็น	ใจ หาย	เคย เห็น	ยัง ไม่เคย เห็น	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 77	การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ต่อ) 3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่าน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี											V 153
V 78	4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์											V 154
V 79	<b>การเรียนรู้และพัฒนา</b> 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ( learning organization )											V 155
V 80	2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และพนักงาน ในเวลาที่ต้องการ											V 156

	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น										
		การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
สำหรับผู้วิจัย		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 81	การเรียนรู้และพัฒนา (ต่อ) 3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน											V 157
V 82	4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหาร องค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ ( benchmarking )											V 158





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายบัณฑิต พัฒนศักดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	22 พฤศจิกายน 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ พ.ศ. 2536
สถานที่ทำงาน	ปตท. (สำรวจและผลิต)
ตำแหน่ง	วิศวกร