

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค : กรณีศึกษา  
บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด  
**ผู้ศึกษา** นายไพบุลย์ สิทธิบริบูรณ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา**  
**รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัฐ** **ปีการศึกษา** 2546

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (2) ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่คาดหวังในอนาคต

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบริหารของบริษัท จำนวน 85 คน จากพนักงานระดับนี้ทั้งหมด 350 คน ใน บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือกสำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตราส่วนค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ อัตราร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับสูงว่า ปัจจัยทางด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การผลิตและบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพและการควบคุมบรรยากาศในการทำงาน ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ส่วนโครงสร้างองค์กรเห็นด้วยในระดับปานกลาง

**คำสำคัญ** ปัจจัย ความสามารถ แข่งขัน

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ต้องอาศัยความพยายาม และความวิริยะอดทนในการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญที่สุด คือการได้รับคำแนะนำชี้แนะที่ดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาในวิธีการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัติ ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและติดตามอย่างใกล้ชิดด้วยดีมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ทำการศึกษากเกิดความมั่นใจในการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ และทำให้งานศึกษาชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนั้นผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณพนักงานบริหารทุกระดับทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

และขอขอบพระคุณครอบครัวที่ดูแล ห่วงใย และให้กำลังใจตลอดมาทำให้มีความมานะอดทนที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการเรียน รวมถึงการปลุกฝังให้ตระหนักถึงการใฝ่เรียนรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้ผู้เขียนได้มาศึกษาค้นคว้าอิสระในชุดวิชานี้

ท้ายที่สุดต้องขอขอบคุณเพื่อนๆในกลุ่มทุกท่าน และอาจารย์ทุกท่านที่มีได้เอื้อนามในที่นี้ ซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์และทั้งยังช่วยเป็นกำลังใจในการเรียนการศึกษาตลอดมาตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

นายไพบุลย์ สิทธิบริบูรณ์

ธันวาคม 2546

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของการปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม .....	13
ความสามารถในการแข่งขัน .....	14
วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย .....	15
กลยุทธ์การแข่งขัน .....	17
โครงสร้างองค์กร .....	20
วัฒนธรรมองค์กร .....	22
บรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ .....	26
ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ .....	29
คุณภาพและการควบคุม .....	31
เทคโนโลยีสารสนเทศ .....	36
การผลิตและการบริการ .....	36
การตลาด .....	37
การวิจัยและพัฒนา .....	39
การบริหารการเงินและต้นทุน .....	41
การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า .....	44
การเรียนรู้และพัฒนา .....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	51
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป.....	55
ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้ และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน.....	58
ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต.....	75
บทที่ 5 สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ .....	91
สรุปผลการศึกษา.....	91
ข้อจำกัดของการศึกษา .....	98
ข้อเสนอแนะ .....	98
บรรณานุกรม .....	99
ภาคผนวก .....	106
แบบสอบถาม .....	107
ประวัติผู้ศึกษา .....	129

## สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	55
ตารางที่ 4.2	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยภาพรวม.....	59
ตารางที่ 4.3	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย.....	60
ตารางที่ 4.4	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	61
ตารางที่ 4.5	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านโครงสร้างองค์การ.....	62
ตารางที่ 4.6	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	63
ตารางที่ 4.7	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ.....	64
ตารางที่ 4.8	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ.....	65
ตารางที่ 4.9	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านคุณภาพและการควบคุม.....	66
ตารางที่ 4.10	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	68
ตารางที่ 4.11	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการผลิตและการบริการ.....	69
ตารางที่ 4.12	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการตลาด.....	70
ตารางที่ 4.13	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการวิจัยและพัฒนา.....	71
ตารางที่ 4.14	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน.....	72

สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ.....	73
ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	74
ตารางที่ 4.17 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต โดยภาพรวม.....	75
ตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย.....	76
ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	77
ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านโครงสร้างองค์การ.....	78
ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	79
ตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ.....	80
ตารางที่ 4.23 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ.....	81
ตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านคุณภาพ และการควบคุม.....	82
ตารางที่ 4.25 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	84
ตารางที่ 4.26 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการผลิต และการบริการ.....	85
ตารางที่ 4.27 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการตลาด.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการวิจัย และพัฒนา.....	87
ตารางที่ 4.29 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน .....	88
ตารางที่ 4.30 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ.....	89
ตารางที่ 4.31 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา.....	90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สินค้าอุปโภค.....	4
ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	27
ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning .....	28
ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

#### สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน

นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ทั้งนี้มีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่างปี 2540 - 2544 ( กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ) ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การเปิดการค้าเสรีอย่างไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกทั้งโลกมีลักษณะเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การดำเนินการทางการค้า การลงทุน การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร นวัตกรรมทางเทคโนโลยีตลอดจน ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความสามารถที่พร้อมในการแข่งขันอย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวกับความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เกินจะคาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ธุรกิจสินค้าอุปโภคเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าหมุนเวียนต่อปีมากกว่า 100,000 ล้านบาท โดยมีทั้งบริษัทของต่างชาติ ส่วนใหญ่มาจาก อเมริกา ยุโรป และ ญี่ปุ่น เช่น พอร์คเตอร์ แอนด์ แกรมเบิล ( P & G ), ยูนิลีเวอร์ไทยโฮลดิ้งส์ คาโอคอมเมอร์เชียล เป็นต้น ส่วนอีกประเภทจะเป็นบริษัทที่เป็นของคนไทย เช่น สหพัฒน์ปิบูลย์ จำกัดผลิตสินค้าเพื่อขายภายในประเทศ หรือบางบริษัทก็ผลิตส่งออกขายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน

ดังนั้นในภาพรวมของธุรกิจสินค้าอุปโภคจะเห็นว่า เป็นธุรกิจที่มีขนาด มีศักยภาพในการจะช่วยกอบกู้สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศ ให้กระเตื้องขึ้นมาได้ แต่ปัญหาหลักที่ทุกบริษัทต้องเผชิญอยู่นั้นคือ

1. ธุรกิจสินค้าอุปโภคเป็นธุรกิจ ที่มีการแข่งขันกันสูง มีความเข้มข้น และรุนแรง
2. บริษัทในประเทศไทยมีความแตกต่างในขนาดของบริษัทมาก มีทั้งบริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ เป็นจ้าวตลาด มีงบประมาณในการทำการตลาดมากมาย บริษัทที่มีขนาดกลางมีงบประมาณ

ในการมุ่งเจาะตลาดไม่มากนัก รวมถึงบริษัทขนาดเล็ก ที่แทบที่จะไม่มีงบประมาณในการทำการตลาด เพื่อหาส่วนครองตลาด

3. กลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ มีปริมาณจำกัด

4. ต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น แต่ทางบริษัทไม่สามารถผลักภาระต้นทุนที่สูงขึ้นไปยังผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นไปตามการควบคุมราคาของกระทรวงพาณิชย์

ดังนั้นจะเห็นว่าการที่บริษัทหนึ่งๆ จะสามารถดำรงเสถียรภาพให้ยั่งยืนอยู่ได้ในระยะยาว จะต้องเป็นบริษัทที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำ และทีมผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร ส่วนครองตลาด มีอัตราการเจริญเติบโต ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ชัดเจน จึงเป็นที่มาของการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ(ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบริษัทได้ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 49 ปี บริษัทมีสินค้าอุปโภคมากมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั่วประเทศ แม้ว่าบริษัทจะมีอัตราการส่วนครองตลาดที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แต่ในสภาวะการณ์ที่มีปัญหามากมายดังที่กล่าวข้างต้น เราจึงต้องมีการวิเคราะห์ ตรวจสอบถึงศักยภาพภายในองค์กรเองว่ามีด้านใดที่จะต้องเพิ่มเติม มีการศึกษาถึงแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ ของบริษัท เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และสามารถรับมือกับคู่แข่งได้ต่อไป

ธุรกิจสินค้าอุปโภคถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันเข้มข้นรุนแรง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันได้แก่

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
7. คุณภาพและการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ
9. การบริการ

10. การตลาด
11. การวิจัยและพัฒนา
12. การบริหารการเงินและต้นทุน
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
14. การเรียนรู้และพัฒนา

โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการศึกษาที่เกิดขึ้นไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐ เอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาระดับประเทศเพื่อขยายการดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

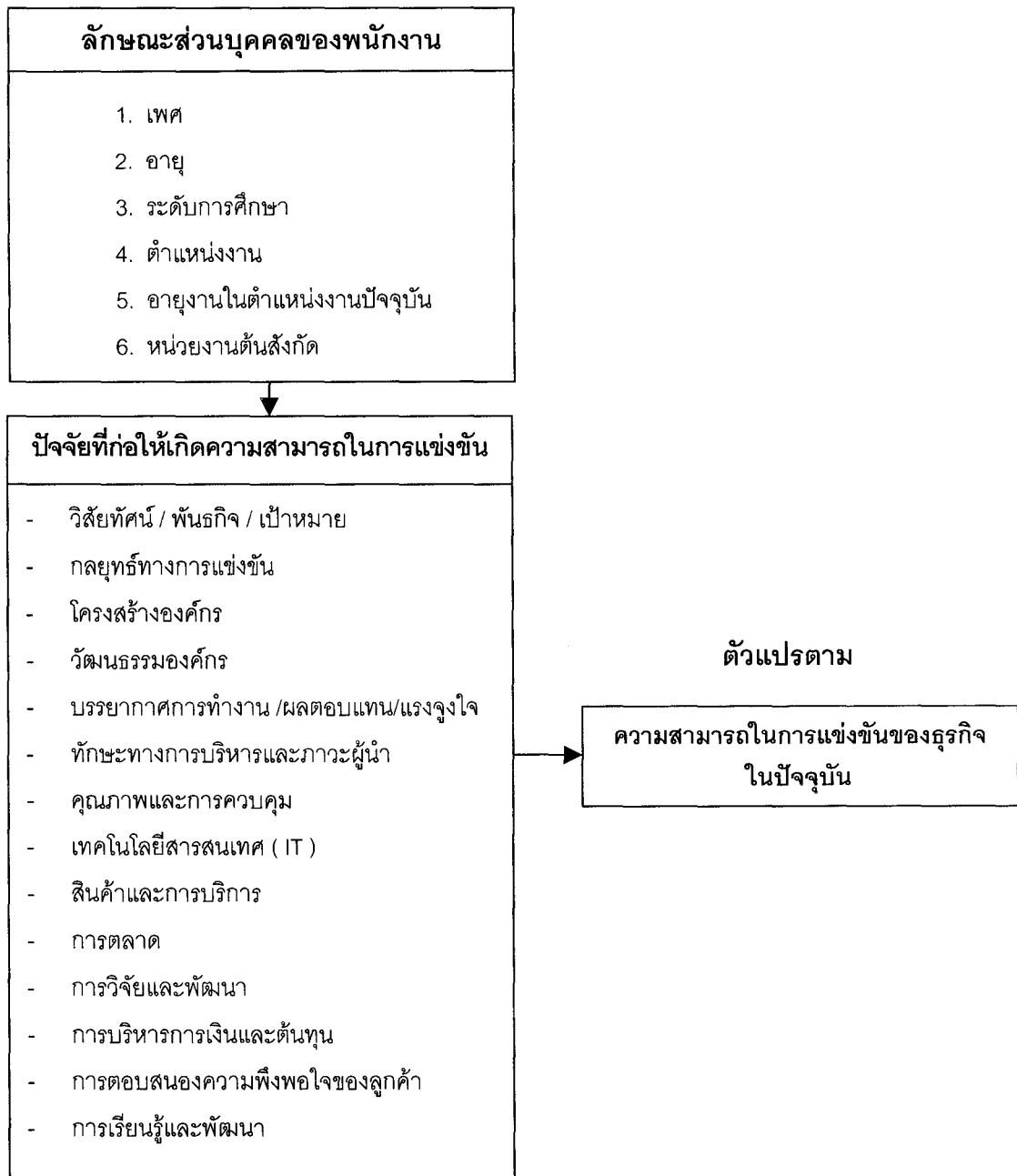
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน
- 2.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่คาดหวังในอนาคต

## 3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค มีรายละเอียดดังนี้

### ตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษาเรื่อง : ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตของ บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

##### 4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานระดับบริหารในส่วนของสำนักงาน เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

##### 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

##### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ.2546

##### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

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

1) ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขต

ได้ดังนี้

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

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตาม

ขอบเขต ได้ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- (2) กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- (3) โครงสร้างองค์การ
- (4) วัฒนธรรมองค์การ
- (5) บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

- (6) ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- (7) คุณภาพและการควบคุม
- (8) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) การผลิตและการบริการ
- (10) การตลาด
- (11) การวิจัยและพัฒนา
- (12) การบริหารการเงินและต้นทุน
- (13) การตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า
- (14) การเรียนรู้และพัฒนา

#### 4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบัน

และอนาคต

โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

### 5.1 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) อย่างไรแก่ลูกค้า องค์กรประกอบของความสามารถทางการแข่งขันประกอบด้วยประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบกับทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่

องค์ประกอบใด 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 และเป้าหมาย (Vision / Mission / Goal )

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

5.2.2 **พันธกิจ** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การต่อสังคม และพนักงาน ซึ่งเป็นสื่อที่องค์การต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่าผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

5.2.3 **เป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

### 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัท ผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ดีที่สุดในทุกทวีป”

“To Become the Best Truly Global Consumer Products Company”

## 2) พื้นฐานสำคัญ (Fundamentals)

(1) People and Organizational Excellence ความเป็นเลิศ  
ทั้งบุคลากรและองค์กร

(2) Products and Marketing Excellence ความเป็นเลิศ  
ทั้งการผลิตและการตลาด

(3) Business Simplification การทำธุรกิจให้เป็นเรื่องง่าย  
(4) Profitable Growth การเติบโตของผลกำไร

## 3) ค่านิยม (Values)

(1) Caring การเอื้ออาทร  
(2) Global Teamwork การทำงานเป็นทีมระดับโลก  
(3) Continuous Improvement การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(Colgate-Palmolive (Thailand) Limited, 2546)

### 5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 5.4 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา และปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือ ในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

5.4.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์กรนั้น

5.4.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม

5.4.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน



5.4.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

### 5.5 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์การ เนื่องจากองค์การจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 5.6 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

5.6.1 *บรรยากาศในการทำงาน* หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนบุคคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ 1) สถานที่ทำงาน 2) ภารกิจหรืองานที่ทำ 3) เพื่อนร่วมงาน 4) เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

5.6.2 *ผลตอบแทน* หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคคลากรของตนสำหรับงานที่บุคคลากรเหล่านั้นทำ

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 ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใด ๆ แล้วก็ตาม ย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์การโดยรวม

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้และความชำนาญ ในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

5.7.2 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

## 5.8 คุณภาพ และการควบคุม

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

8.5.2 **การควบคุม** หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

## 5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

## 5.10 การผลิตและการบริการ

การผลิตและการบริการ หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพ จะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

## 5.11 การตลาด

การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรคิให้เกิดการแลกเปลี่ยน 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

การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะ ทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

#### 5.15 การเรียนรู้และพัฒนา

การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้บริหาร องค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบัน องค์การได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

5.15.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน

5.15.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงานและการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

5.15.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์การ มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหา และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

5.15.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีผลช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน หรือเกี่ยวเนื่องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของธุรกิจแต่ละประเภท มีอยู่หลายปัจจัย และเป็นสิ่งที่แต่ละองค์กร จะนำมาใช้ และพัฒนาไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเพื่อให้เห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาหลัก และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง "ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของ บริษัท คอลเกต ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด" ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ความสามารถทางการแข่งขัน ( Competencies )
2. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ( Vision / Mission / Goal )
3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน ( Strategy )
4. โครงสร้างองค์กร ( Structure )
5. วัฒนธรรมองค์กร ( Culture )
6. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ (Work environment / benefit / motivaton)
7. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ ( Management skill / Leadership )
8. คุณภาพ และการควบคุม ( Quality and Control )
9. เทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT )
10. 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 ของธุรกิจได้ทุกเรื่องและทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง”<sup>1</sup>

“การศึกษาของ Hamel และ Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขัน ต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลา ตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ”<sup>2</sup>

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวะความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์ และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง”<sup>3</sup>

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring) และการปรับลดขนาด (downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering) และการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างกัน (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 เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์การ ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

**2.1 วิสัยทัศน์** คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจ หรือองค์การนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคม อย่างไร (ธนชัย ยมจินดา 2545: 34-35)

**2.2 พันธกิจ** คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การ เป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมา สามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา 2545: 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดต่างๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ” (ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

**2.3 เป้าหมาย** หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การ ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือ เป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย 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 การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัด สำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย ยมจินดา 2545: 13)

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

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

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ” (Essence-Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงสำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วย



ความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ฌัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

### 3. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

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

#### 3.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการในการมีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลผลิตภาพ คุณภาพ และความเร็ว และมี การนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ

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

กลยุทธ์ เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 39)

#### 3.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้ โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่ง ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุ

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

ผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆ ในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากรโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่ทำให้เกิดผลต่อสถานการณ์ที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ ครอบงำความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ

### 3.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสมที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ ”<sup>5</sup>

### 3.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของ กลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น จะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ ที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”<sup>6</sup>

### 3.5 แรงผลักดันทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปร

<sup>5</sup> <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

เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของผู้แข่งขัน อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐาน การปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึง การวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุด ในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้างหรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ”<sup>7</sup>

### 3.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny และ Whitney, John O กล่าวว่า “บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบ กลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมามีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรวม ในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้เหมือนกับผู้ที่มีการครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”<sup>8</sup>

### 3.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า “นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบภาวะสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาสและการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัด ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงาน ที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร”<sup>9</sup>

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

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

<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)

การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ช่วยเพื่อ  
จัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบและมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

#### 4. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการ  
ด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าว  
จะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการ  
ต่างๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร”<sup>10</sup>

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

- 1) Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- 2) Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- 3) Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำ  
หน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- 4) Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่าง  
หนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (cross –  
functional)
- 5) Integrating roles โดยจัดแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือ  
หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ทำหน้าที่ในการประสานงาน
- 6) Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่  
แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน

<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.

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

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

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

#### 4.1 การกระจายอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน

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

Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมี ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งให้เห็นชัดเจน คือสภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ”<sup>13</sup>

<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

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการ ปลุกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็น กฎแจสำคัญของการปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager ”<sup>14</sup>

#### 4.2 การปรับระบบปฏิบัติงานและการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

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

**4.2.1 การปรับระบบ (reengineering)** เป็นการปรับเปลี่ยนวิถีคิดทั้งระบบ ของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว

**4.2.2 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง** เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงาน อย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

**4.2.3 นวัตกรรม** เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อ สร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย และมีคุณภาพ

### 5. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ<sup>16</sup>

<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. New York: Houghton Mifflin, 1998.

<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.

### 5.1 ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”

Louis A. Musante กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้น ความจริงคือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้เรารักษาไว้ ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจ ที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม ” <sup>17</sup>

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลา จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็ง จะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย ” <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

“มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับตัววัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทที่มีการหมุนเวียนของเงินดีกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร ” <sup>19</sup>

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

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

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

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว

3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้<sup>20</sup>

Lorina Eastman และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า “วัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มี วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของ กิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้อง ให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า Feedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของ บุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้ เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น<sup>21</sup>

<sup>20</sup> <http://www.optimize-mag.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 โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆที่ช่วยให้พนักงาน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

5.3.2 วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงาน ในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิตนำส่วนที่ตีมาใช้ 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 การเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการกับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเลี้ยงและการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาดังนี้กินขอบเขตระยะเวลาประมาณ 20 ปี และได้พบว่า ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรก มีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุกๆด้าน ดังนี้ พบว่า 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 ในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ในตลาดเดิม
3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้า และบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า
4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน"

## 6. บรรยายากศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน 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.

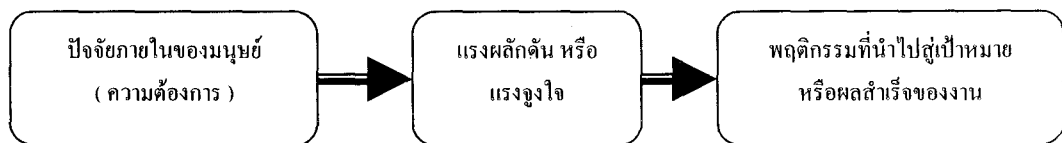
6.1 การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายใน ที่ผลักดันให้บุคลากร แสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

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

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

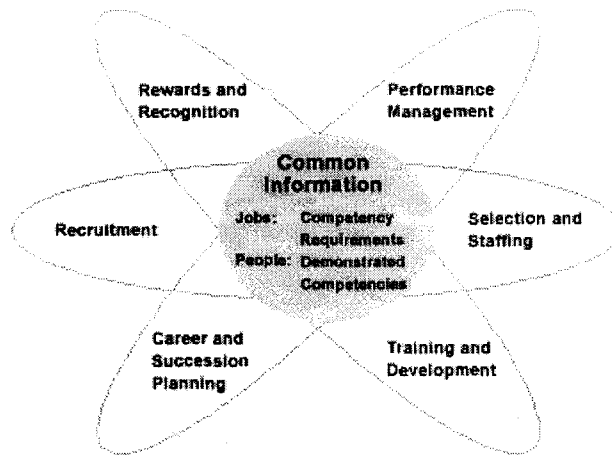
6.1.3 **พฤติกรรมที่แสดงออก** มักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



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 การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

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

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สมมติเชื่อว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง 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.htm>

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิต อาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจจะมีเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่ม ความสนใจต่อแรงจูงใจภายใน 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 “ ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่สำคัญๆ 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.htm>

<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 รู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และ  
ให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

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

#### 7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

งานวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะมีมาก  
หรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารของหน่วยงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทที่  
สำคัญ ในการที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสร้างความ  
พึงพอใจ ให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบทบาทผู้นำ หรือผู้บริหารหน่วยงานแล้ว หน้าที่การงาน  
ที่ปฏิบัติ ความเข้าใจในนโยบายของหน่วยงาน การให้บำเหน็จรางวัล สิ่งอำนวยความสะดวกใน  
การทำงาน ตลอดจนฐานะรายได้ของครอบครัว นับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้าง ความพึงพอใจ  
ในการทำงาน ของหน่วยงานที่ผู้บริหาร สมควรพิจารณาเพื่อการบริหารหน่วยงาน

ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความคิดปะโน  
การปกครองที่จะทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจ มีความสุข และ  
เพลิดเพลินกับงาน รวมทั้งเกิดสัมพันธภาพที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การบริหาร  
ที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจด้วย (सनัน อิททประเสริฐ 2529: 28)

Hill & Jones ได้กล่าวว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ <sup>31</sup>

1. การฝึกอบรมพนักงาน ผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด  
และตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความ  
สำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล 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

แอนโทนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการวางแผนโดยธรรมชาติแล้วเป็นเรื่องที่ผสมผสาน อยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 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 เป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง " ในฐานะที่เป็น ระบบการควบคุม หมายถึง " ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขต ที่อนุญาตให้ของระบบ"

Joseph L.Massie กล่าวถึง การควบคุม เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G.Hicks กล่าวถึง การควบคุม เป็นการวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใด ที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จ จะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวพันกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัว ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน 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 บุญบังการ และ ณีฐพันธ์ เขจรันนทร์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่า 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 และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีโอกาสกำหนดทิศทาง ของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
- 5) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนด



มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

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

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

8) สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว ( Balance Between Short-range and Long-range Goals ) ในทางปฏิบัติ เป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง 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 การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ หรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

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

1) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่า ของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

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

4) ภายใต้วัดวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงาน ของการประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้านตามแนวคิด และวิธีการของ BSC นี้ จะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการด้วยเครื่องมือของ BSC นี้ จึงเป็นการขยายมุมมอง ของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของ ธุรกิจในปัจจุบัน

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 ภายใต้กติกาที่เป็นสากลโดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่น แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์ว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพหรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน (Best Practice) ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นนำอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

Charlor W.L. Hill Gareth R. Jones กล่าวว่า ส่วนสำคัญที่สุดของรายงานแผนกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การควบคุม (Strategic control) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำทางให้กลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ซึ่งการควบคุมต้องทำควบคู่กันดังนี้

การควบคุม และประสิทธิภาพ

การควบคุม และนวัตกรรม

การควบคุม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

## 8.2 การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อความพอใจลูกค้า

Kenneth J. McGuire กล่าวว่า คุณค่าประการหนึ่งที่ลูกค้ามักจะคาดหวังจากผู้ขาย คือ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันยอมรับว่ากิจกรรม และงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และบริการ จัดว่ามีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ

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

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

คุณภาพทั้งหมดในทุกๆ จุด อาจกล่าวได้ว่า เป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า 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 คุรุพิพัฒน์: 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 ทางเทคโนโลยีของสินค้า และบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางคุณภาพของสินค้า และบริการ ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ทางหลากหลายของสินค้า และบริการ เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แก่ลูกค้า ความโดดเด่น และเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต๋อศิริสุข และ อุดตม สาวนายน 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 ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรการจัดการ การผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุม เพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้า และบริการที่มีคุณภาพตาม ปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มี คุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ทั้งลูกค้า และพนักงานในองค์กร ” (สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 - 14-3 )

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

## 11. การตลาด

Stephen King อ้างในนิตยสาร mba, 2002 : 80 ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าว ถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอก เลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัว ลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่า ล้าสมัย ได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา<sup>34</sup>

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www.Bonnerconsultants.com](http://www.Bonnerconsultants.com) ว่าการพัฒนาตรายี่ห้ออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตรายี่ห้ออย่างเป็น ผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะ วัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดีแน่นอน<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

การมีตราयीหือที่แข็งแกร่ง ควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราयीหือเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึงตราयीหือซึ่งเป็นที่ยอมรับและระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราयीหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินธุรกิจ และทำการกำหนดวางตำแหน่งของธุรกิจให้เหมาะสมเป็นเริ่มต้นก่อน

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

ฟิลลิป คอตเลอร์ ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่าสิ่งทีองค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ

“เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM :Customer Relationship Management) และพันธมิตรธุรกิจโดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่ม จากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (दनัย เทียนพุม 2546: 158-159)

Philip Kotler กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูป ที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ 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 กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถ สร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึง การตลาด” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือ 4 P's ต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย แล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 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 สิมะโชคดี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็น “ความสามารถในการแข่งขัน” จะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือตลาดในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรม จะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง 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 องค์การนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์การนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (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 เราจะจัดทำกรอบมโนเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำกรวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต

Feigenbaum, Aman V. เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพ ที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ำรงรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน"

Costello, Robert "ทีคิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการองค์กรที่นำทีคิวเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึก และกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใ่วางใจซึ่งกันและกัน 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 ยุทธศาสตร์ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับ และทุกๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันประกอบด้วย เทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้าง ที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุกๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมาย ในมุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภาระกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

### 13. การบริหารการเงิน และต้นทุน

David P. Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 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 ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งโดยใช้กระบวนการดังนี้

- 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) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน – 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

---

<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>)

ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการ ของเรามีลักษณะไม่เหมือนใคร

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง (วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล: [www.manager.co.th](http://www.manager.co.th))

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรรและหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงานโครงการและผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ<sup>40</sup>

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

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงานโครงการ และโดยมีการวัดผล<sup>42</sup>

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กรหรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อย

<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.htm>

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

ต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker และ James A. Brimson แนวคิดหลักคือ การคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

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

#### 14. การตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้า

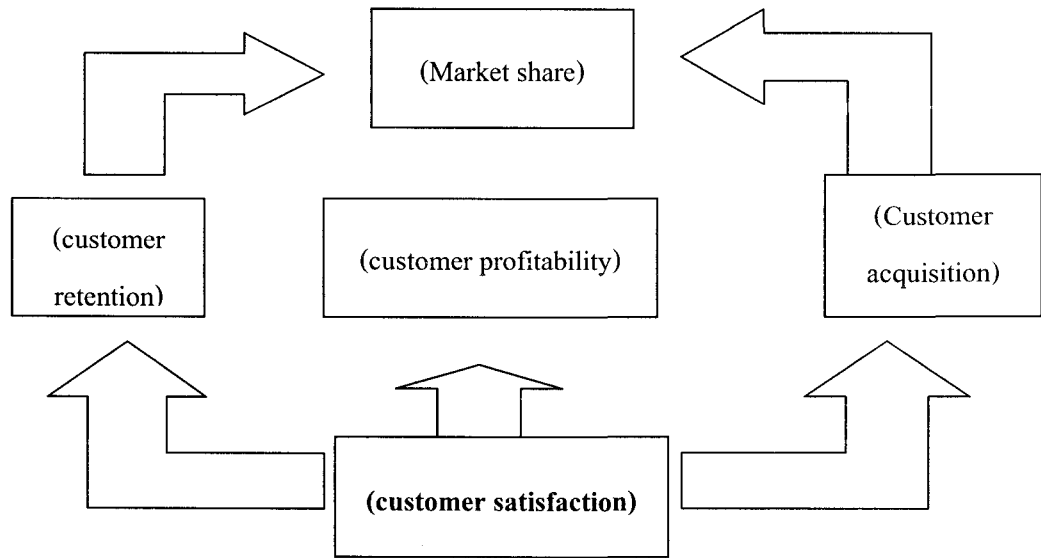
"ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้าที่ Kaplan และ Norton ใช้การตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balance scorecard (Balance scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการเงิน, กระบวนการภายใน, ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับ นวัตกรรม " <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.

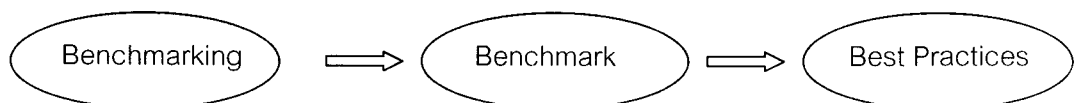


ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

## 15. การเรียนรู้ และพัฒนา

### Benchmarking

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



Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T. Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุดหรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด, เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ่างถึงใน ฌ็องรูฟันท์ เขจรนันท์ 2545: 52-54 ) ส่วน เบ็งคาร์ลอฟ (2544: 21-22) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง – แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

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

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อนแล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

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

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับ การปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ <sup>45</sup>

1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือ ปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้น กระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

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

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือน เป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการ สืบค้นเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

Hill & Jones กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge – intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียก ใช้ข้อมูล 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 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับ การเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาท ของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้ สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กร แบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ the Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความเป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ ในตัวคน 5 ประการ คือ<sup>47</sup>

### 1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยาย ขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

### 2) รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กร แห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของความคิดอย่าง ใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิด ด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกมลอันดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงาน หรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงาน ค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคน จะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็น สิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดย อาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

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



วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การมองเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่แค่เพียงยินยอม 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 และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถ นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บุคลากรแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้นั้นทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมไปว่า งานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (stand alone) ก็ให้ทำไป แต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางของ

องค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องดูว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ไหมในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง”

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารของ บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

#### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ในที่นี้ได้แก่ จำนวนพนักงานระดับบริหารของ บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนโดยประมาณ 350 คน

1.2 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sampling) กำหนดโดยเลือกผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป โดยใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 24 เท่ากับ 85 คนของพนักงานระดับบริหารทั้งหมด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ  
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดหวัง  
ในอนาคต

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต  
(Likert's Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิด  
ความสามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ  
มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด

### 3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ  
ของเครื่องมือศึกษา (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถาม  
ที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคณค้วอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้อง  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ และแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาคณค้วอิสระ  
แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารธุรกิจจากองค์กรเอกชนตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อนำมาปรับปรุง  
แก้ไขด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้

3.3 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ พนักงาน  
ระดับบริหารบริษัท คอลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 10 ราย หลังจากนั้นนำมา  
ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็น แบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.4 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีหาค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

4.1 แจกแบบสอบถามจำนวน 100 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่วันที่ 1-31 กรกฎาคม 2546

4.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

ทั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1 - 31 สิงหาคม 2546

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์

5.2 นำข้อมูลในแบบสอบถามมาลงรหัส

5.3 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือกจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่ แสดงไว้ในตารางที่ 4.1 ตามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็น แบบสอบถามมาตราประมาณตัวแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิด  
สามารถในการแข่งขันตัวอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ**

มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนะ  
ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับ  
ความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเชิงวิจัยแบบสำรวจครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอผลการศึกษา ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจสินค้าอุปโภค บริโภคคอลเกต-ปาล์มโอดีฟ (ประเทศไทย) จำกัด โดยผลการศึกษามีการวิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งแสดงไว้ดังตารางที่ 4.1 – 4.6

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	39	45.9
หญิง	46	54.1
รวม	85	100.0
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0
25 – 34 ปี	38	44.7
35 – 44 ปี	31	36.5
45 ปีขึ้นไป	16	18.8
รวม	85	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	14.1
ปริญญาตรี	20	23.5
ปริญญาโท	53	62.4
ปริญญาเอก	0	0
รวม	85	100.0
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงานปฏิบัติการ	9	10.6
หัวหน้างาน	3	3.5
ผู้บริหารระดับต้น	36	42.4
ผู้บริหารระดับกลาง	20	23.5
ผู้บริหารระดับสูง	17	20.0
รวม	85	100.0
<b>อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	25	29.4
4 - 6 ปี	27	31.8
7 - 9 ปี	3	3.5
10 ปีขึ้นไป	30	35.3
รวม	85	100.0
<b>หน่วยงานต้นสังกัด</b>		
ทรัพยากรมนุษย์	9	10.6
บัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ	13	15.3
ผลิต/ปฏิบัติการ	6	7.1
การตลาด/การขาย	51	60.0
วิจัยและพัฒนา	3	3.5
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3.5
รวม	85	100.0



จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 และเป็นเพศชาย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9

กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีอายุ 25-34 ปี มากที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมาได้แก่อายุ 35 – 44 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8

กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 และมีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาได้แก่ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 พนักงานปฏิบัติการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และหัวหน้างาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมา มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน 4-6 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 และมีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน 7-9 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด/การขาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาฝ่ายบัญชี/การเงิน/ตรวจสอบ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ฝ่ายผลิต / ปฏิบัติการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีเท่ากับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร บริษัท คอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด

### 2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

2.2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.00 – 1.80	องค์กรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับ ต่ำมาก
1.81 – 2.60	องค์กรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับ ต่ำ
2.61 – 3.40	องค์กรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	องค์กรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับสูง
4.21 – 5.00	องค์กรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับสูงมาก

โดยภาพรวม การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงภาพรวมของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันแบบกว้างๆ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันโดยภาพรวม

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย	3.9200	.556	สูง
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.7388	.616	สูง
3. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.2141	.622	ปานกลาง
4. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	4.0659	.563	สูง
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	3.7275	.468	สูง
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.6918	.480	สูง
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.8344	.538	สูง
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.1559	.543	สูง
9. ด้านการผลิตและการบริการ	4.1224	.550	สูง
10. ด้านการตลาด	3.9392	.625	สูง
11. ด้านการวิจัยและพัฒนา	3.7529	.717	สูง
12. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.8212	.455	สูง
13. ด้านการสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.9853	.598	สูง
14. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.9206	.447	สูง
ภาพรวม	3.8418	.437	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลี่ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8418 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .437 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้านปรากฏว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

## 2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันในแต่ละด้าน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.2) สามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียดของแต่ละด้านได้ดังนี้

### 2.3.1 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอฟ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	4.1059	.859	สูง
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย	3.0353	.851	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	3.6824	.790	สูง
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	4.4118	.563	สูงมาก
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.3647	.670	สูงมาก
รวม	3.9200	.556	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอฟี (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9200 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .556 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าแผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จและบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน

### 2.3.2 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยพิจารณาจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตลอดจนการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.1294	.828	สูง
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.7529	1.011	สูง
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.7529	.785	สูง
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	3.4471	1.075	สูง
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.6118	.757	สูง
รวม	3.7388	.616	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7388 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .616 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์เป็นอย่างดี

### 2.3.3 ด้านโครงสร้างองค์การ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัท การปรับหรือระบบปฏิบัติงานเป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่ เข้าใจของทุกฝ่าย	3.6353	.962	สูง
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ องค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.5882	.917	สูง
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงาน และปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	2.5176	.811	ต่ำ
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.2706	1.138	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็น แนวราบให้สั้นลง	3.0588	.822	ปานกลาง
รวม	3.2141	.622	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.2141 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .622 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย และบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน

#### 2.3.4 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.8941	.787	สูง
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นที่มงาน	4.2824	.590	สูงมาก
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ	3.8353	.670	สูง
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.0000	.831	สูง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.3176	.676	สูงมาก
รวม	4.0659	.563	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอล์ฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0659 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .563 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

### 2.3.5 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย ตลอดจนระบบการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	4.1176	.905	สูง
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.7176	.840	สูง
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	3.5059	.811	สูง
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.3529	.685	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.6000	.710	สูง
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน	4.0706	.720	สูง
รวม	3.7275	.468	สูง



จากตารางที่ 4.7 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7275 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .468 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงานและมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย

### 2.3.6 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจัดตั้งทีมงานและงบประมาณ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	4.1647	.614	สูง
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย	4.2000	.828	สูง
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกๆระดับ	3.4235	.730	สูง
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (self-managing team)	2.9412	.713	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.7294	.662	สูง
รวม	3.6918	.480	สูง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6918 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .480 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วยที่บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย และเห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

### 2.3.7 ด้านคุณภาพและการควบคุม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงใน ปัจจุบันด้านคุณภาพและการควบคุม

ปัจจัยด้านคุณภาพ และการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.4471	.681	สูงมาก
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.2941	.799	สูงมาก
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิ เช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม ( TQM), ISO, QCC มาใช้	4.4706	.628	สูงมาก
4. ท่านได้รู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัท ท่านกำหนดขึ้น	3.4000	.966	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ปัจจัยด้านคุณภาพ และการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับ กิจกรรมสำคัญ	3.5765	.836	สูง
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	3.7765	.643	สูง
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิค การประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard , BSC) มาใช้ในการประเมิน	3.7176	.734	สูง
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ ติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง	3.9529	.858	สูง
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วย เครื่องมือทางสถิติ	3.7412	.819	สูง
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	3.5647	.747	สูง
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	3.5882	.712	สูง
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	3.5647	.969	สูง
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	3.7529	.937	สูง
รวม	3.8344	.538	สูง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลี่ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8344 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .538 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย

ที่บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO ,QCC มาใช้มากที่สุด รองลงมาเห็นว่าผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป และบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.8 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถในการส่งและรับข้อมูล ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริง  
ในปัจจุบัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	4.0000	.724	สูง
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.5176	.629	สูงมาก
3. ITของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทัน	4.0000	.740	สูง
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพิ่มการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	4.1059	.690	สูง
รวม	4.1559	.543	สูง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอล์ฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1559 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .543 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก อย่างไรก็ตามบริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา

### 2.3.9 ด้านการผลิตและการบริการ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับกำลังการผลิตและการนำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านการผลิตและการบริการ

ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	3.8471	.994	สูง
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต / บริการ ที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	4.3176	.561	สูงมาก
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (Suppliers and distributors) เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	4.1294	.651	สูง
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต/ การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.2471	.575	สูงมาก
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	4.0706	.737	สูง
รวม	4.1224	.550	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการผลิตและการบริการที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1224 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .550 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอและบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### 2.3.10 ด้านการตลาด

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราี่ห้อ การตั้งราคาสินค้าและการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราี่ห้อ (Brand)	3.9882	1.096	สูง
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	4.0118	.838	สูง
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	4.2353	.734	สูงมาก
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	4.2118	.656	สูงมาก
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	3.4824	1.031	สูง
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.7059	.769	สูง
รวม	3.9392	.625	สูง

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการตลาดที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9392 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .625 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวกมากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง ตลอดจนมีการตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

### 2.3.11 ด้านการวิจัย และพัฒนา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านการวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	3.7882	.888	สูง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณ เพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ ภาวะตลาด	3.4471	.893	สูง
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ๆ	3.8824	.905	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิด ใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า	3.8941	.787	สูง
รวม	3.7529	.717	สูง

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7529 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .717 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

### 2.3.12 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการทำกำไร การปรับลดต้นทุน และนโยบายการบริหารต้นทุน ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	4.3294	.679	สูงมาก
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	3.2824	.854	ปานกลาง
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้เป็นอย่างดี	3.7765	.696	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.9882	.715	สูง
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	3.7294	.746	สูง
รวม	3.8212	.455	สูง

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8212 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .455 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องและสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



### 2.3.13 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการและความรวดเร็วทันการณ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน  
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ

ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.1412	.726	สูง
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ( call center )	4.4000	.581	สูงมาก
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.8706	.768	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันสถานการณ์	3.5294	.810	สูง
รวม	3.9853	.598	สูง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอดีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9853 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .598 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ( call center)

### 2.3.14 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( learning organization)	4.0118	.523	สูง
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.8235	.620	สูง
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน	3.9882	.627	สูง
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหาร องค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ ( Benchmarking )	3.8588	.804	สูง
รวม	3.9206	.447	สูง

จากตารางที่ 4.16 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9206 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .447 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตว่าอยู่ในระดับใด

#### 3.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตโดยภาพรวม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงภาพรวมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตแบบกว้างๆ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตโดยภาพรวม

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ที่คาดหวังในอนาคต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1. ด้านวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/เป้าหมาย	3.9318	.687	สูง
2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.8047	.713	สูง
3. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.4329	.506	สูง
4. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.9694	.733	สูง
5. ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ	3.7333	.687	สูง
6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.7694	.590	สูง
7. ด้านคุณภาพและการควบคุม	3.7774	.621	สูง
8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.9676	.779	สูง
9. ด้านการผลิตและการบริการ	4.0212	.670	สูง
10. ด้านการตลาด	3.8863	.678	สูง
11. ด้านการวิจัยและพัฒนา	3.8000	.710	สูง
12. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	3.7459	.550	สูง
13. ด้านการสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.8853	.686	สูง
14. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.7412	.583	สูง
ภาพรวม	3.8128	.570	สูง

จากตารางที่ 4.17 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยต่างๆ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8128 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .570 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้านปรากฏว่า ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ เป็นปัจจัยที่ คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตในแต่ละด้านปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ดังกล่าวข้างต้น (ตารางที่ 4.17) สามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียดของแต่ละด้านได้ ดังนี้

### 3.2.1 ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมาย

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านได้กำหนด วิสัยทัศน์/ภารกิจ/เป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	3.9294	.783	สูง
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย	3.4941	.841	สูง
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	4.0353	.851	สูง
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	4.1176	.808	สูง
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	4.0824	.775	สูง
รวม	3.9318	.687	สูง

จากตารางที่ 4.18 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโกลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9318 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .687 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าแผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จและบริษัทมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย

### 3.2.2 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยพิจารณาจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตลอดจนการวิเคราะห์และการวาง ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต  
ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	4.0941	.781	สูง
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	3.8118	.932	สูง
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	3.6910	.845	สูง
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	3.5294	.920	สูง
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.8941	.756	สูง
รวม	3.8047	.713	สูง

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8047 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .713 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.3 ด้านโครงสร้างองค์การ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างของบริษัท การปรับรื้อระบบปฏิบัติงานเป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต  
ด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่าย	3.6353	.829	สูง
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.6588	.932	สูง
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	3.0352	.808	ปานกลาง
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.4471	.779	สูง
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	3.3882	.741	ปานกลาง
รวม	3.4329	.506	สูง

จากตารางที่ 4.20 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4329 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .506 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่ายมากที่สุด รองลงมาคาดหวังว่าบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอและบริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผูปฏิบัติงาน

### 3.2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานและการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของ บริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย	3.8235	.774	สูง
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน เป็นที่ทีมงาน	4.1176	.878	สูง
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	3.9059	.734	สูง
4. บริษัทของท่านเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.0706	.910	สูง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.9294	.973	สูง
รวม	3.9694	.733	สูง

จากตารางที่ 4.21 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9694 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .733 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานมากที่สุด รองลงมาคาดว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### 3.2.5 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และ แรงจูงใจ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย ตลอดจนระบบการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	3.8588	1.071	สูง
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	3.8471	.779	สูง
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	3.5765	.850	สูง
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	3.5882	.766	สูง
5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน	3.6471	.719	สูง
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เน้นผลงาน	3.8824	.865	สูง
รวม	3.7333	.687	สูง



จากตารางที่ 4.22 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7333 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .687 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงานและมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย

### 3.2.6 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจัดตั้งทีมงานและงบประมาณ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	4.1059	.740	สูง
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่าย	4.0824	.820	สูง
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	3.6353	.829	สูง
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (self-managing team)	3.3059	.772	ปานกลาง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	3.7176	.825	สูง
รวม	3.7694	.590	สูง

จากตารางที่ 4.23 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7694 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .590 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายและคาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

### 3.2.7 ด้านคุณภาพและการควบคุม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านคุณภาพ และการควบคุม

ปัจจัย ด้านคุณภาพ และการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป	4.1882	.764	สูง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.0824	.966	สูง
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิ เช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้	4.0588	.930	สูง
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น	3.6471	.960	สูง
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	3.5412	.933	สูง

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ปัจจัย ด้านคุณภาพ และการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	3.5176	.750	สูง
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิค การประเมินแบบดุลยภาพ (Balance Score Card, BSC) มาใช้ในการประเมิน	3.6941	.802	สูง
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบติดตาม กลยุทธ์ของคู่แข่งชั้น	3.7882	1.036	สูง
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วย เครื่องมือทางสถิติ	3.7176	.811	สูง
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	3.5412	.894	สูง
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	3.7059	.828	สูง
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	3.5882	.835	สูง
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	4.0353	.808	สูง
รวม	3.7774	.621	สูง

จากตารางที่ 4.24 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7774 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .621 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไปมากที่สุด รองลงมา บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และบริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , ISO ,QCC มาใช้

### 2.2.8 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถในการส่งและรับข้อมูล ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.8000	1.056	สูง
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	4.1294	.961	สูง
3. ITของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทัน	4.1059	.690	สูง
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพิ่มการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	3.9765	.740	สูง
รวม	3.9676	.779	สูง

จากตารางที่ 4.25 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9676 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .779 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก อย่างไรก็ตาม IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์

### 3.2.9 ด้านการผลิตและการบริการ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับกำลังการผลิตและการนำเทคโนโลยีการผลิต หรือบริการที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการผลิตและการบริการ

ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน	4.0588	.761	สูง
2. บริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิต / บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ	4.0706	.737	สูง
3. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (Suppliers and distributors) เพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดี	4.0824	.676	สูง
4. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนาระบบการผลิต / การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.0000	.787	สูง
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ และความคิดใหม่ๆ ด้านการผลิตอย่างต่อเนื่อง	3.8941	.831	สูง
รวม	4.0212	.670	สูง

จากตารางที่ 4.26 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการผลิตและการบริการก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0212 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .670 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายเพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดีมากที่สุด รองลงมาบริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอและบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### 3.2.10 ด้านการตลาด

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราที่ยี่ห้อ การตั้งราคาสินค้าและการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการตลาด

ปัจจัยด้านการตลาด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ตราที่ยี่ห้อ (Brand)	4.0588	.917	สูง
2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.9294	.737	สูง
3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก	3.9176	.820	สูง
4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการและสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง	3.9647	.747	สูง
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี	3.7647	.996	สูง
6. บริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้	3.6824	.862	สูง
รวม	3.8863	.678	สูง

จากตารางที่ 4.27 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสซี่ฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการตลาดก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8863 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .678 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ และยี่ห้อ (Brand) มากที่สุด รองลงมา บริษัทที่มีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้าบริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง ตลอดจนมีการตั้งราคาสินค้าและบริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

### 3.2.11 ด้านการวิจัย และพัฒนา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการวิจัย และพัฒนา

ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ออกมาอย่างต่อเนื่อง	3.7176	.868	สูง
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณ เพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด	3.7765	.891	สูง
3. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ	3.8235	.789	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า	3.8824	.793	สูง
รวม	3.8000	.710	สูง

จากตารางที่ 4.28 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสกีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8000 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .710 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

### 3.2.12 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการทำกำไร การปรับลดต้นทุน และนโยบายการบริหารต้นทุน ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	3.9412	.746	สูง
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ดีกว่าคู่แข่ง	3.5412	.894	สูง
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.8000	.704	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	3.8118	.838	สูง
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับ และ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	3.6353	.738	สูง
รวม	3.7459	.550	สูง

จากตารางที่ 4.29 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7459 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .550 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



### 3.2.13 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการและความรวดเร็วทันการณ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต  
ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ

ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.8471	.779	สูง
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ( call center )	4.1176	.808	สูง
3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทของท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี	3.8000	.887	สูง
4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันสถานการณ์	3.7765	.891	สูง
รวม	3.8853	.686	สูง

จากตารางที่ 4.30 พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอสลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8853 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .686 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) และให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า

### 3.2.14 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงาน เกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงไว้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( learning organization)	3.6471	.667	สูง
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	3.8353	.721	สูง
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	3.7529	.653	สูง
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ ( Benchmarking )	3.7294	.662	สูง
รวม	3.7412	.583	สูง

จากตารางที่ 4.31 พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอสลี่ฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7412 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .583 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่คาดหวังว่าบริษัทมีการให้ข่าวสารของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ ตลอดจนจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน และทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ

## บทที่ 5

# สรุปการศึกษา และข้อเสนอแนะ

### 1. สรุปการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดของพนักงานในระดับบริหารว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ พนักงานระดับบริหาร บริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 85 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจะนำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 11.0 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.1 มีอายุ 25-34 ปี ร้อยละ 44.7 มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 62.4 เป็นผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 42.4 มีอายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 35.3 และปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด / การขาย ร้อยละ 60.0

#### 1.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8418 โดยเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

จากภาพรวมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันดังกล่าวสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียดของแต่ละด้านได้ดังนี้

#### 1.2.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย พบว่าพนักงาน

บริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9200 โดยพนักงานเห็นว่าแผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จและบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน

#### 1.2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-

ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7388 ซึ่งพนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์เป็นอย่างดี

#### 1.2.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ

(ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.2141 ซึ่งพนักงานเห็นว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่ายและบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน

#### 1.2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ

(ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0659 โดยพนักงานเห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ

#### 1.2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ พบว่า

พนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7275 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมี

ความสุขในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงานและมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย

**1.2.6 ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ** พบว่า พนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6918 โดยพนักงานเห็นด้วยที่บริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายและเห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

**1.2.7 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8344 ทั้งนี้พนักงานเห็นด้วยที่บริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , ISO ,QCC มาใช้มากที่สุด รองลงมาเห็นว่าผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป และบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

**1.2.8 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1559 โดยพนักงานเห็นว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก อย่างไรก็ตามบริษัทเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา

**1.2.9 ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1224 ซึ่งพนักงานเห็นว่าบริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอและบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

**1.2.10 ปัจจัยด้านการตลาด** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9392 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานเห็นว่าบริษัทมีและสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวกมากที่สุด รองลงมาเห็นว่า บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน

ได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง ตลอดจนมีการตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

**1.2.11 ปัจจัยด้านการวิจัย และพัฒนา** พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7529 และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามปรากฏว่าพนักงานเห็นด้วยที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

**1.2.12 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน** พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8212 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละข้อคำถามปรากฏว่าพนักงานเห็นว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่องและสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**1.2.13 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า** พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9853 ซึ่งพนักงานเห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า และการเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center)

**1.2.14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา** พบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เห็นว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9206 โดยพนักงานเห็นด้วยที่บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน

### 1.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยต่าง ๆ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8128 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในแต่ละด้านปรากฏว่า ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ เป็นปัจจัยที่ คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากภาพรวมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตดังกล่าวสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียดของแต่ละด้านได้ดังนี้

**1.3.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9318 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานคาดหวังว่าแผนงานในหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท มีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จและบริษัทมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย

**1.3.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8047 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .713 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่า พนักงานคาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.3.3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4329 โดยพนักงานคาดหวังว่าโครงสร้างบริษัทมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายมากที่สุดรองลงมาคาดว่าบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอและบริษัทมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผูปฏิบัติงาน

**1.3.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9694 โดยพนักงานคาดหวังว่า บริษัทมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานมากที่สุด รองลงมาคาดว่า บริษัทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเน้นการปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**1.3.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7333

โดยพนักงานคาดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ บริษัทที่มีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงานและมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย

1.3.6 **ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7694 โดยพนักงานคาดหวังว่าบริษัทมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายและคาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

1.3.7 **ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7774 ทั้งนี้พนักงานคาดหวังว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไปมากที่สุด รองลงมาบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และบริษัทมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM) , ISO ,QCC มาใช้

1.3.8 **ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่า ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9676 ทั้งนี้พนักงานคาดหวังว่าบริษัทต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก อย่างไรก็ตาม IT ของบริษัทสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์

1.3.9 **ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0212 โดยพนักงานคาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายเพื่อสร้างระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายแบบทันเวลาพอดีมากที่สุด รองลงมาบริษัทได้นำเทคโนโลยีการผลิต/บริการที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอและบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการผลิต/การบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา



**1.3.10 ปัจจัยด้านการตลาด** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8863 ซึ่งพนักงานคาดหวังว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ / ยี่ห้อ (Brand) มากที่สุด รองลงมาบริษัทมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่อง ตลอดจนมีการตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

**1.3.11 ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่า ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8000 ทั้งนี้พนักงานคาดหวังว่าบริษัทจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด

**1.3.12 ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่า ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7459 และเมื่อพิจารณาปัจจัยในรายละเอียดปรากฏว่าพนักงานคาดหวังว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**1.3.13 ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8853 โดยพนักงานคาดหวังว่าบริษัทเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center) และให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า

**1.3.14 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา** พบว่าพนักงานบริษัทคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คาดหวังว่าก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7412 ทั้งนี้พนักงานคาดหวังว่าบริษัทมีการให้ข้อมูลข่าวสารของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเวลาที่ต้องการ ตลอดจนจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน และทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ กับองค์การที่เป็นเลิศ

## 2. ข้อจำกัดของการศึกษา

- 2.1 วิธีการศึกษา เป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงสำรวจทั่วไป มิได้ศึกษารายละเอียดมากนัก
- 2.2 ช่วงเวลาของการสำรวจเก็บข้อมูล อาจทำให้ข้อมูลที่สำรวจได้เปลี่ยนไปตามกาลเวลากลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ ยังครอบคลุมไม่ทั่วถึงทุกระดับ
- 2.3 เนื่องจากข้อจำกัดของเวลาในการศึกษาค้นคว้าสั้นเกินไป ทำให้เก็บรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลไม่มาก

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทคอลเกต- ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

3.1 จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานเห็นว่านโยบายที่จะปรับ รื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลงจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับค่อนข้างน้อย ซึ่งทางผู้บริหารควรชี้แจงให้พนักงานทราบถึงโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทภายหลังการปรับรื้อว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น

3.2 จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่าบริษัทเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายในระดับปานกลาง ซึ่งคณะผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจ และเป้าหมายให้มากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

ควรเพิ่มกลุ่มทดลองให้ครอบคลุมประชากรพนักงาน บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในด้านต่าง ๆ ได้ถูกต้องมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของบริษัทให้มีศักยภาพ และเอื้อต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลภายในองค์กรต่อไป

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ “หน่วยที่ 13 การบริหารค่าตอบแทน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 129 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- กมล รักสวน “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524
- คำนึ่ง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523
- ชาติชาย สุวรรณนิตย์ “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล 2534
- ชีนจิตต์ แจ้งเจนกิจ “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
- เชาว์ ไรจนแสง “หน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 261 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท 2546
- ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา *เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อินฟอรมีเดีย บู้คส์ 2545



- ประชุม รอดประเสริฐ **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร** กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์  
2530
- พงศ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล "การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ" **ผู้จัดการรายสัปดาห์**  
757 (4-10 มิถุนายน 2546) หน้า 19
- ราณี อธิชัยกุล "หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดติดสื่อสารในองค์กร" ใน **ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** หน้า 239-240 นนทบุรี  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ "หน่วยที่ 1 องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์กร" ใน **ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** หน้า 1 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- วิเชียร เกตุสิงห์ **วิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2541
- วีรยา ภัทรอาชาชัย **หลักการวิจัยเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อินเตอร์เทคพริ้นติ้ง  
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  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546
- สกวเดือน ปณสมิทธิ "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อระบบของพนักงานธนาคาร"  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์ 2540
- เสนห์ จัยโต "หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ" ใน **ประมวลสาระ  
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** หน้า 66 นนทบุรี สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ 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" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2526

อัศมาภรณ์ ณ สงขลา "การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มการออกจากงานของ  
พนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร " วิทยานิพนธ์ปริญญา  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2539

Alice M. Tybout , Gregory s. Carpenter "COVER STORY" *mba* (ธันวาคม 2544 ) หน้า 80

Barney, J.B. "Organization Culture: Can it be a source of sustained competitive."

*Advantage academy of management review* 11 (1986): 656-665

Bonner Consultants Inc., WWW.BONNERCONSULTANTS.COM

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: Houghton Mifflin, 1998.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management An Integrated Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Chapter 3 ,  
New York: Houghton Mifflin,1998.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management An Integrated Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Chapter 4 ,  
New York: Houghton Mifflin,1998.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management An Integrated Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Chapter 12 ,  
New York: Houghton Mifflin,1998.

Chun Wei Choo. "Faculty of Information Studies University of Toronto Competency  
Implementation Guide." Corporate Human resource Development Strategy,  
2003.

Don Neidlinger "Strategic Competency." *Ram Electronics Inc*. (June 2003): 19.

Gary Dessler *Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century*. New Jersey:  
Prentice Hall, 2001.

- 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.
- John Henderson " Competency : Strategic Thinking/Vision " *Competency Report – Generic Version*. Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, 1999.
- 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.
- Michael E. Porter " What is Strategy?" *Harvard Business Review* . (November – December 1996): 35.
- \_\_\_\_\_. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*. Article HSB Number: 79208 Publication Date: (1979): 3/1.
- Miller, Danny; Whitney, John O. "Beyond Strategy : Configuration as a Pillar of Competitive Advantage." *Business Horizons Article HSB Number : BH024 Publication*. 15 (May 1999) Paper presented at the 1995 Digital Libraries Conference, (March 1995): 27-28.
- Stalk,George,Jr. ; evans, philip; Shulman, Lawrence E. "Competing on Capabilities : The New rules of Corporate Strategy." *Harvard Business Review Article HSB Number : 92209 Publication*. 1 (May 1992): 5.
- Samuel C.Certo and J.Paul Peter *Strategic Management: Concept and Application*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Mcgraw Hill, 1991.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. *Management*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. The United States of America Addison: Wesley Longman, 1998.
- T.L.Wheelen and J.D. Huuger *Using the Strategie Audit, SAM Advanced management Journal*. (Winter 1987): 4-12.
- \_\_\_\_\_. *Strategic Management and Business Policy*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.



Warren R. Plurkett and Raymond F. Attner. *Introduction to Management*. 5<sup>th</sup> ed.  
Beluhort, California: Wadsworth, 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัท คอลเกต – ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามโครงการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามและขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

- คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 82 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** ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ



**ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน  
ในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม ของกิจการ**

จุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่า มีความเห็นด้วยมากหรือน้อย  
อย่างไร ต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับ  
ความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วย

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า ไม่แน่ใจ

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

	ระดับความคิดเห็น										
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 7	<p><b>ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน</b></p> <p><b>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</b></p> <p>1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจเป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน</p>										V 83
V 8	<p>2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย</p>										V 84
V 9	<p>3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายเป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย</p>										V 85
V 10	<p>4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์การเชื่อมโยงกับ เป้าหมายของบริษัท</p>										V 86
V 11	<p>5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานธุรกิจประสบความสำเร็จ</p>										V 87





	ระดับความคิดเห็น															
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน						ความคาดหวังในอนาคต									
	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง	สูง				
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 17	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน															
V 18	โครงสร้างองค์กร															
V 19	1. โครงสร้างบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย															
V 20	2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ															
V 21	3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง															
	4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน															
	5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง															



	ระดับความคิดเห็น										
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	๕ ดีมาก	๔ ดี	๓ พอ	๒ น้อย	๑ น้อย	๕ ดีมาก	๔ ดี	๓ พอ	๒ น้อย	๑ น้อย	
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 27	<b>ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน</b> บรรยายการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน										V 103
V 28	2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย										V 104
V 29	3. ท่านได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน										V 105
V 30	4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์										V 106
V 31	5. บริษัทของท่านมีการวางแผนและกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน										V 107
V 32	6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน										V 108



	ระดับความคิดเห็น										
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	<b>ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน</b>										
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 38	<b>คุณภาพและการควบคุม</b> 1. ผลผลิตและบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่าน มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโดยทั่วไป 2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนา และการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยวงจร (TQM), ISO, QCC มาใช้										V 114
V 39	4. ท่านได้เรียนรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพ ที่บริษัทท่านกำหนดขึ้น 5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงาน ให้ความสำคัญกิจกรรมสำคัญ										V 115
V 40											V 116
V 41											V 117
V 42											V 118



	ระดับความคิดเห็น										
	มีการใช้และปฏิบัติตามจริงในปัจจุบัน					ความคิดเห็นในอนาคต					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	<b>ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามรถในการแข่งขัน</b>										
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 48	คุณภาพและการควบคุม (ต่อ) 11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า										V 124
V 49	12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน										V 125
V 50	13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น										V 126
V 51	เทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT ) 1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยน IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ										V 127
V 52	2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT ) ในการดำเนินงานอย่างมาก										V 128







	ระดับความคิดเห็น										
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
สำหรับผู้วิจัย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
V 60	<p><b>ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน</b></p> <p>การตลาด</p> <p>1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์/ตราชื่อ (brand )</p> <p>2. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า / บริการได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า</p> <p>3. บริษัทของท่านมีและสร้างช่องทางทางการจัดจำหน่าย ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก</p> <p>4. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง</p>										V 136
V 61											V 137
V 62											V 138
V 63											V 139







	ระดับความคิดเห็น											
	การใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต						
	5 ดีมาก	4 ดี	3 พอ	2 น้อย	1 น้อย	5 ดีมาก	4 ดี	3 พอ	2 น้อย	1 น้อย		
สำหรับผู้วิจัย												สำหรับผู้วิจัย
V 77	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน											V 153
V 78	การตอบสนองของห่วงโซ่อุปทาน (ต่อ) 3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่าน อยู่ในเกณฑ์ที่ดี 4. บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์											V 154
V 79	การเรียนรู้และพัฒนา 1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ( learning organization ) 2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และพนักงานในเวลาที่ต้องการ											V 155
V 80												V 156







มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สำนักบรรณสารสนเทศ

129

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายไพบุลย์ สิทธิบริบูรณ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 มกราคม 2501
สถานที่เกิด	จังหวัดนราธิวาส
ประวัติการศึกษา	บธ.บ ( บริหารธุรกิจ ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	บริษัท คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการเขตการขาย