ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร : กรณีศึกษา

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้ศึกษา นายชูเส็ง วาณิชย์อังศุชล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัต **ปีการศึกษา 2546**

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน และ (2) ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต โดยครอบคลุมถึงปัจจัยในด้านการวางแผน การควบคุม โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผลตอบแทน และกระบวนการทางธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 62 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะถึงปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ว่าธนาคารต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจอย่างมากซึ่งธนาคารมีอยู่ในระดับสูงทั้งที่เป็นปัจจุบันและในอนาคต สำหรับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กลยุทธ์การแข่งขัน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โครงสร้างองค์กร การตลาด การผลิตและการบริการ การเรียนรู้และพัฒนาทางการบริหารการเงินและต้นทุน ในภาพรวมมีอยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่ในบางปัจจัยกลับพบว่า มีความคิดเห็นไม่แน่ใจกับปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ซึ่งพนักงานเห็นว่าธนาคารมีอยู่ในระดับปานกลางที่มีการใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน สำหรับความคาดหวังในอนาคตนั้นได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจนว่าธนาคารมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นในทุกๆด้าน

คำสำคัญ : ปัจจัย ความสามารถ การแข่งขัน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัต อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ เวลาที่มีค่ายิ่งในการให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการวิจัยมาโดยตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่าน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันอันทรงเกียรติที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้แก่ผู้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณ คุณพีระ สุทธิธรรม ผู้จัดการเขตธุรกิจ พระราม 2 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้าด้านต่าง ๆ ให้เป็นอย่างดี และขอกราบขอบพระคุณ คุณสุรพล ประทุมทอง ผู้จัดการสาขาบางมด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้คำปรึกษาดีๆ ตลอดการศึกษาค้นคว้าตั้งแต่ต้นจนการดำเนินการศึกษาเสร็จสิ้นลง

ท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบคุณกลุ่มเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทที่ได้ร่วมเรียนกันมา ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และให้กำลังใจกับผู้วิจัยเสมอจนการวิจัยนี้เสร็จสิ้นลง

ชูเส็ง วาณิชย์อังศุชล

ธันวาคม 2546

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....ง

กิตติกรรมประกาศ .....จ

สารบัญตาราง .....ช

สารบัญภาพ .....ฌ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการศึกษา 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3

ข้อมูลบริษัท.....4

ความสามารถทางการแข่งขัน.....6

วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย.....7

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....9

โครงสร้างองค์กร.....12

วัฒนธรรมองค์กร.....14

บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนและแรงจูงใจ.....18

ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ.....20

คุณภาพและการควบคุม.....21

เทคโนโลยีสารสนเทศ.....28

การบริหาร.....29

การตลาด.....30

การวิจัยและพัฒนา.....33

การบริหารการเงิน และต้นทุน.....34

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....37

การเรียนรู้และการพัฒนา.....38

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา ……43
ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย ……43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ……43
การเก็บรวบรวมข้อมูล ……44
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานศึกษา …… 44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ……46
ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ……46
ตอนที่ 2 ผลการประเมินระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด
ความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการ
ธุรกิจ ด้านการควบคุมในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ……49
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงาน ……64
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ……65
สรุปการศึกษา ……65
อภิปรายผล ……65
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา…… 67
เชิงอรรถ……68
บรรณานุกรม ……71
ภาคผนวก……75
ก พัฒนาการสำคัญในการแข่งขันที่ผ่านมาของ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)……76
ข ประวัติผู้ศึกษา…… 79

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน หน่วยงานต้นสังกัด……..46
ตารางที่ 4.2 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ/ เป้าหมาย……49
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านกลยุทะทางการแข่งขัน……...50
ตารางที่ 4.4 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านโครสร้างองค์กร……51
ตารางที่ 4.5 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร……...52
ตารางที่ 4.6 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ……53
ตารางที่ 4.7 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ……54
ตารางที่ 4.8 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม……55
ตารางที่ 4.9 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ……57
ตารางที่ 4.10 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ……58
ตารางที่ 4.11 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการตลาด……..59
ตารางที่ 4.12 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา……...60
ตารางที่ 4.13 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน……..61
ตารางที่ 4.14 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า……...62
ตารางที่ 4.15 ตารางผลการประเมินปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา……63

สารบัญภาพ

ภาพ **หน้า**

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร……7

ภาพที่ 2.2 McKinsey 7 – S framework……15

ภาพที่ 2.3 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ……..21

ภาพที่ 2.4 Career and Succession Planning ……21

ภาพที่ 2.5 การวัดมุมมองด้านลูกค้า……..40

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อสิ้นศตวรรษ 1990 และเริ่มรอยต่อของทศวรรษ 2001 หรือที่เรียกว่าช่วงรอยต่อของสหัสวรรษ (millennium) นับเป็นช่วงเวลาที่ก่อผลสั่นสะเทือน และนำมาซึ่งความท้าทายต่อโลกของการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก สภาวะแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากร ซึ่งมีผู้สูงอายุมากขึ้นอันเนื่องมาจากการพัฒนาเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์ การเปลี่ยนแปลงของลักษณะความต้องการของลูกค้าซึ่งมีแนวโน้มแตกตัวเป็นกลุ่มๆ และมีความต้องการที่แตกต่างกัน การเจริญเติบโตในอัตราที่สูงของเศรษฐกิจในประเทศอุตสาหกรรมใหม่ และประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายกำลังการผลิตและฐานการผลิตเพื่อป้อนสู่ตลาดระดับโลก ความเจริญและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้โลกมีขนาดเล็กลง ควบคู่กับการปรับแก้บทกฎหมายเพื่อเปิดทางสู่การค้าเสรี ส่งผลก่อให้เกิดตลาดโลกที่ไม่มีขอบเขตและไร้พรมแดน หรือที่เรียกว่าโลกาภิวัฒน์

นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจในปี 2540 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยลุกลามไปทั้งภูมิภาคเอเชียเฉพาะในประเทศไทยมีธุรกิจที่ต้องปิดตัวเองลงกว่า 70,000 ราย ในระหว่าง พ.ศ. 2540 – 2544 ส่งผลให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องดิ้นรนขวนขวาย เพื่อหาทางที่จะอยู่รอดได้กับภาวะเช่นนี้ ประกอบกับภาวะแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัฒน์มีการติดต่อสื่อสารอย่างเสรีไร้พรมแดน เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เปรียบเสมือนโลกทั้งโลกถูกเชื่อมโยงกันเข้าเป็นอันเดียวกัน การดำเนินการทางการลงทุนการติดต่อสื่อสาร การฑูต การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นวัตถกรรมทางเทคโนโลยี ตลอดจนค่านิยมวัฒนธรรมเป็นแบบไร้พรมแดนเหมือนเป็นตลาดเดียวกันทั้งโลก ทำให้สภาพแวดล้อมของธุรกิจเกิดการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ระดับความรุนแรงในการแข่งขันสูงขึ้นทั้งในประเทศและในตลาดโลก ดังนั้นองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการเสาะแสวงหาเครื่องมือทางด้านการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

อย่างรอบด้านมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 14 ประเด็น ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
3. โครงสร้างองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
6. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ
7. คุณภาพ และการควบคุม
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
9. การผลิตและการบริการ
10. การตลาด
11. การวิจัย และพัฒนา
12. การบริหารการเงิน และต้นทุน
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
14. การเรียนรู้ และพัฒนา

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ

2.2 เพื่อศึกษาถึงระดับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

3.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 องค์กรสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

3.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือเกี่ยว-เนื่องกัน

3.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่างๆจนสามารถสร้างความสารถในการแข่งขันระดับประเทศต่อไป

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ที่แต่ละองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา และนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอันที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน(Competitive Advantage) ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาค้นคว้า และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษาเรื่อง " ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) " ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลบริษัท ลักษณะการประกอบธุรกิจ และโครงสร้าง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. ความสามารถในการแข่งขัน
3. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
5. โครงสร้างองค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กร
7. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
8. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ
9. คุณภาพ และการควบคุม
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
11. การบริการ
12. การตลาด
13. การวิจัย และพัฒนา
14. การบริหารการเงิน และต้นทุน
15. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
16. การเรียนรู้ และพัฒนา

1. ข้อมูลบริษัท ลักษณะการประกอบธุรกิจ และโครงสร้างธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลและลักษณะการประกอบธุรกิจ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เป็นธนาคารไทยแห่งแรกก่อตั้งในสมัยรัชกาลที่ 5 ธนาคารได้มีการพัฒนาระบบงานสาขาและเครือข่ายของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ล่าสุดในปี 2546 ธนาคารได้นำระบบงาน RB Front กับสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ซึ่งระบบดังกล่าวได้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานสาขา เนื่องจากได้รวมระบบงานเดิมของธนาคาร 12 ระบบ เข้าด้วยกัน ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้น ทั้งงานภายใน และการให้บริการลูกค้า โดยการให้บริการลูกค้าสามารถให้ได้เกือบทุกบริการ ณ จุดเดียว สำหรับเครือข่ายของธนาคาร ปัจจุบันธนาคารมีสาขาในประเทศจำนวน 499 สาขา ศูนย์บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และศูนย์บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าระหว่างประเทศจำนวน 97 แห่ง และเครื่อง ATM อีกจำนวน 1,107 เครื่อง

ลักษณะการประกอบธุรกิจของธนาคาร บริการหลัก คือ

- ด้านเงินฝาก แบ่งเป็นเงินฝากประเภทออมทรัพย์ เงินฝากประเภทเดินสะพัด และเงินฝากประเภทฝากประจำ

- ด้านสินเชื่อ แบ่งเป็นสินเชื่อเคหะ สินเชื่อ SMEs และสินเชื่อ Corporate โดยเฉพาะสินเชื่อเคหะปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก

- ด้านการเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสารหนี้ แบ่งเป็นบริการด้านกองทุนรวม การจำหน่ายหุ้นกู้ พันธบัตร ตั๋วเงิน และตั๋วคงคลัง เป็นต้น

- ด้านธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยการรับแลก NOTES ต่างประเทศ โอนเงินต่างประเทศ , T/C , D/D เป็นต้น

- ด้านบริการ E – Banking มี DEBIT CARD , CREDIT CARD , Internet Banking , Payment gateway , Real Time Processing เป็นต้น

2. ความสามารถทางการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขันได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลักหรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่อง และทั้งหมดแต่จะต้องเน้นเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง [1]

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ [2]

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งขันโดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่งการเสนอราคาที่ต่ำ หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง [3]

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่ ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยองค์รวมมีลักษณะเล็กลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring), การปรับลดขนาด (downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อระบบ (reengineering), การพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement), การเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (different) จากคู่แข่งขัน
(Hamel & Prahalad, อ้างถึงใน ธนชัย ยมจินดา 2545: 137 – 138)

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริษ 2546: 14)

3.1 วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ หรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาท หรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใด (ธนชัย ยมจินดา 2545: 34 - 35)

3.2 พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นการประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้า หรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา 2545: 35)

“ พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ” (ณัฐพงศ์ เกศมาริษ 2546: 14)

3.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 36)

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

3.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างใด (ธนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่ง หรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี " เหมาะสม " (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter 1984 : 401, อ้างถึงใน รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2545: 66)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ก้อนเค้ก หรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือการที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คูร์พิพัฒน์ 2545: 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “ องค์กรแห่งแรงขับที่สำคัญ ” (Essence – riven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ

พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ
(Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ เกศมาริษ 2546: 14)

4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

" กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า " ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน " มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็นคือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดย เปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งขัน เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า " (Arvind Sahay, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ 2544: 119)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter (1996) กล่าวว่า " สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบ หรือเทียบเคียง และการปรับรื้อระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ และนำมาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ " [4]

ธนชัย ยมจินดา (2545: 39) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

4.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่ง-ขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541: 12)

4.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า “ ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ ” [5]

4.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวด-ล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมากลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตรในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขัน” [6]

4.5 แรงผลักทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter (1979) กล่าวว่า “ มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งขันเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งขัน อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ ” [7]

4.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny & Whitney, John O (1999) กล่าวว่า " บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบโดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มีนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์รวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มีและครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ " [8]

4.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า " นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขันส่วน

หนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่งขัน " [9]

5. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง " กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบวิธีการต่าง ๆ ระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร " (L.J. Bourgeois, 1999 : 260)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำให้โดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (cross - functional)
- Integrating roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาท หรือตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน (Hill & Jones 1998 : 372)

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S framework ว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ [10]

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

ภาพที่ 2.2 McKinsey 7-S framework

5.1 การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “ การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ” [11]

Kerry Feldman กล่าวว่า “ องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้าง หรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อ สิ่ง-แวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลใด สิ่งที่เห็นชัดเจนคือสภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต ” [12]

Byrne (1992) กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงโดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager ” [13]

5.2 การปรับรื้อระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคสหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Hill & Jones 1998 : 444)

5.2.1 การปรับรื้อระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพบริการ และความรวดเร็ว

5.2.2 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing) และ ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานอย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

5.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะ ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

6. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (J.B. Barney, 1986 : 656 -665)

6.1 ความหมายของคำว่า " วัฒนธรรมองค์กร " มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ

Louis A. Musante (2001) กล่าวว่า " วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวองค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จหรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงสุด เพราะสามารถทำให้ กิจการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม " [14]

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “ วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรคือแบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย ” [15]

6.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่าบริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร [16]

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงินจะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้ [17]

Lorina Eastman และคณะ (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระว่างวัฒนธรรม และผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

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

2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและมีการให้ลูกค้าFeedback

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบและทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น [18]

ผลการวิจัยของอาจารย์ของสถาบัน Lurie Institute and CEO of eePulse Inc. พบว่า

“ มี 7 ปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อจะได้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการให้คะแนนตามลำดับความสำคัญของคะแนน ดังนี้ (1 หมายถึง ไม่สำคัญ 5 หมายถึง สำคัญที่สุด) 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 ” [19]

6.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ดีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงานเน้นงานที่ท้าทาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ [20]

การศึกษาของ John Kotter & James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของการเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการ กับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรกที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยง และการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาถึงประมาณ 20 ปี และพบว่า

1. ผลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มแรกมีผลดีกว่าบริษัทในกลุ่มหลังในทุก ๆ ด้าน ดังนี้ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะส่งผลให้รายรับสูงขึ้น 680 % ในขณะที่บริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีรายรับเพิ่มขึ้นเพียง 175 %

2. ราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75% [21]

Dr. Jim Harris กล่าวว่า " บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ [22]

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยเน้นความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม

3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้า และบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน "

7. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัลที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อสร้างกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (group - based bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (profit sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (employee stock option plan) และระบบโบนัสขององค์กร (organization bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (Hill & Jones 1998 : 404)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

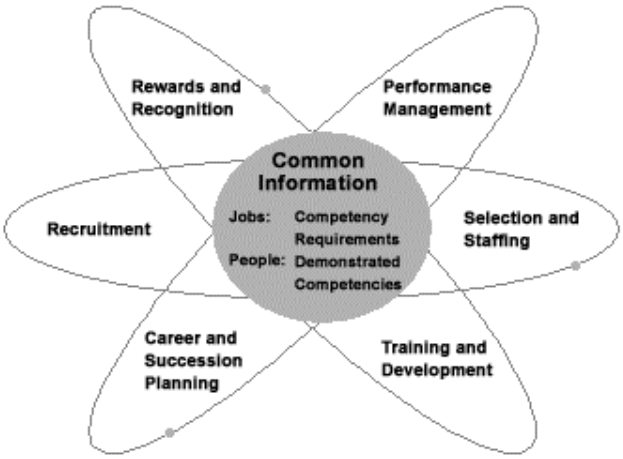
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ

3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูงย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน โดยรางวัลตอบแทนนี้อาจอยู่ในรูปของเงิน หรือ ไม่ใช่เงิน (ราณี อิสิชัยกุล, 2543 : 239-240)

Alan Barker (2003) กล่าวว่า Competency Models ประกอบด้วยการรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กรโดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Models ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ Alan Barker : 2003 " Competency implementation guide "



ภาพที่ 2.4 Career and Succession Planning

Smith (1965) กล่าวว่า “ บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้วเงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใดย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามากเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจทีมีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย " (Smith, อ้างถึงใน คำนึง นกแก้ว 2526 : 81-83)

8. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

8.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า " ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำพาไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า " [23]

8.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำพาไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter & Heskett พบว่า " ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด " [24]

8.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า " ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้ [25]

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า " อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา "

Hill & Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจทำได้ 3 วิธี คือ (Hill & Jones, 1998 : 156)

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง

2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด และตัดสินใจเอง

3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และโดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

9. คุณภาพ และการควบคุม

แอนโธนี (Rober N. Anthony) ได้ทำการวิจัย และชี้ให้เห็นว่าการควบคุม และการวางแผนโดยธรรมชาติแล้ว เป็นเรื่องที่ผสมผสานอยู่ในเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ประกอบด้วย 3 แนวความคิดที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ ความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตกลงใจที่จะใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และความปรารถนาที่จะกำหนดนโยบายเพื่อการได้มาซึ่งการใช้ และการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน

3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมไว้หลายแนวทาง โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน อาทิ

Paul M. Dauten, Jr., Homer L. Fammill ได้อธิบายว่า การควบคุมอาจพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งระบบ (System) และกระบวนการ (Process) ในการบริหารงาน การควบคุมในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลแห่งความสำเร็จตามที่ปรารถนานั้นเป็นไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่เป็นระบบการควบคุม หมายถึง ระบบหน้าที่ในการเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ หรือความพยายามที่จะรักษาความแปรปรวนของวัตถุประสงค์ให้อยู่ภายในขอบเขตที่อนุญาตให้ของระบบ

Joseph L. Massie กล่าวถึง การควบคุมว่า เป็นกิจกรรมที่วัดการปฏิบัติงาน และชี้แนะวิธีการ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

Herbert G. Hicks กล่าวถึง การควบคุมเป็นการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

William F. Glueck กล่าวถึง การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัดเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 :326-329)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และจินตนา บุญบงการ, 2545 : 208)

9.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ กล่าวว่าการประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่าการที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ

3. ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของ

สมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกของสังคม หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และจินตนา บุญบงการ, 2545 : 213-215)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balanced Scorecard (BSC) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่ [26]

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

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อม-โยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้

เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร [27]

9.2 ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ " คุณภาพ " (quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน การให้เป็นที่ยอมรับในมาตร-ฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศSwitzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตาม มาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ
แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบทั้ง ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้านคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิ่ง (Demming's path to quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและหรือ เครื่อง

จักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่ง หรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควรโยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อแนะนำของเดมมิ่งสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อดังนี้

ข้อแนะนำ 14 ข้อของเดมมิ่ง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเพื่อกระบวนการผลิตใหม่ ๆ

2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร

3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว

4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย

5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา

6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (on-the-job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น

8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้

9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม

10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่าง ๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

11. แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ

13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ แก่พนักงาน

14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค “ benchmarking ” ด้วยในเทคนิค benchmarking นี้องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ดี หากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าว คือกลุ่มของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรื้อปรับระบบ (reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดยเดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปทีละขั้นทีละตอน แต่การรื้อปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบ และทุกกระบวนการ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 81 - 82)

10. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งขันได้ง่ายกว่า เช่น

James Martin (1996) กล่าวว่า “ กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง ” [28]

Peter Weill (1998) กล่าวว่า “ องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ ” [29]

ชุมพร คูร์พิพัฒน์ กล่าวว่า " หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี "
(ชุมพร คูร์พิพัฒน์ 2544 : 86)

11. การบริการ

การผลิตและการบริการเป็นงานปฏิบัติการ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก หากมีการจัดการระบบการผลิตและการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพ จะทำให้การทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น การตลาด และการเงิน เป็นต้น มีความคล่องตัว และปฏิบัติงานง่ายขึ้น มีผู้ให้แนวคิดในการจัดการการผลิตและการบริการ เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันไว้ดังนี้

Michael E. Porter ได้กล่าวใน Competitive Strategy โดยระบุถึงแกนแห่งกลยุทธ์ 3 ประเภท โดยกลยุทธ์การสร้างความเป็นเอกลักษณ์ และสร้างความแตกต่างไปจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในสายตาของลูกค้า (differentiation) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความโดดเด่น หรือความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ หรือบริการของตนอาจทำได้หลายรูปแบบ อาทิ

- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี
- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางคุณภาพ
- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นเลิศทางหลากหลาย
- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า
- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุตตม สาวนายน 2545: 144 - 145)

สุวีณา ตั่งโพธิสุวรรณ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการการผลิต และปฏิบัติการ เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้านการออกแบบ การวางแผน และการควบคุมเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้า และบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้า และพนักงานในองค์กร (สุวีณา ตั่งโพธิสุวรรณ 2546: 14-2 , 14-3)

ชุมพร คูร์พิพัฒน์ กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต และการบริการ ไว้ว่า เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยีมักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี (ชุมพร คูร์พิพัฒน์ 2544: 84)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กิจการไม่เพียงแต่จะต้องผลิตสินค้า เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้เท่านั้น แต่จะต้องทำให้เกิดผลกำไรแก่องค์กรด้วย โดยการผลิตสินค้า และให้บริการได้ในปริมาณที่เพียงพอในเวลาที่ต้องการแบบพอดี ในราคาที่เหมาะสมจากต้นทุนที่เหมาะสม และมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด จึงจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำพาองค์กรให้อยู่รอดในธุรกิจได้

12. การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Philip Kotler กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันบริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่

เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the Business) ” (Philip Kotler, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ 2544: 5)

วุฒิชาติ สุนทรสมัย กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่งขัน เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่าย ความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ” (วุฒิชาติ สุนทรสมัย 2546: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P’s ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาดเกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P’s ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้นก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P’s จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาดเพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C’s ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า และวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand)บทความในนิตรสาร mba ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึงคำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า “ สินค้าหมายถึงสิ่ง

ที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่าล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา " [30]

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www. bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตรายี่ห้ออย่างมีประสิทธิผล และการดำเนินการตามโครงการสร้างตรายี่ห้ออย่างเป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน [31]

การมีตรายี่ห้อที่แข็งแรงควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

1. สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตรายี่ห้อเมื่อเวลาผ่านไป
2. สร้างความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นได้
3. สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ และความเชี่ยวชาญ
4. สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อ และการระลึกถึง

ตรายี่ห้อซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึกโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตรายี่ห้อจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน [32]

คำกล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการมาบรรยายในเมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิตอล ก็คือ " เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษาและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา " (ดนัย เทียนพุฒ 2546: 158-159)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่าง ๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่าง ๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จ เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือ ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า / บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

13. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งขัน และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้ [33]

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ดูได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัย และพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้น และพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม หรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ องค์กรนั้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คูร์พิพัฒน์ 2545: 32)

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท [34]

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้นและไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านการพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต [35]

14. การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงินและต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกล่าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

David P. Vondle ได้เสนอเครื่องมือในการการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (how to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management , Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งโดยใช้กระบวนการดังนี้ (David P. Vondle, 1989)

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

John K.Shank & Vijay Govidarajan นำเสนอใน Strategic Cost Management : the new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการ

ให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ (John K.Shank & Vijay Govidarajan, 1993)

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 ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย [36]

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

Michael E. Porter กล่าวไว้ใน Competitive Strategy :Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย [37]

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

ซึ่งมีการกำหนดกงล้อกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และกิ่งก้านของกงล้อ (Spokes) คือนโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter ได้นำเสนอแนวคิด “ การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งขันได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ [38]

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differciation)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ชัดเจน (Focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้า และเจาะจงการบริการ เพื่อลดจำนวนคู่แข่งขันนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงานโครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ [39]

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ [40]

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัด-สรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงานโครงการ และโดยมีการวัดผล [41]

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่าองค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่นั่นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing)โดย Peter Drucker & James A.Brimson แนวคิดหลัก คือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้นโดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหาร และการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิผลที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABCM (Activity Bases Costing Mananagement จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ACBM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ 2546)

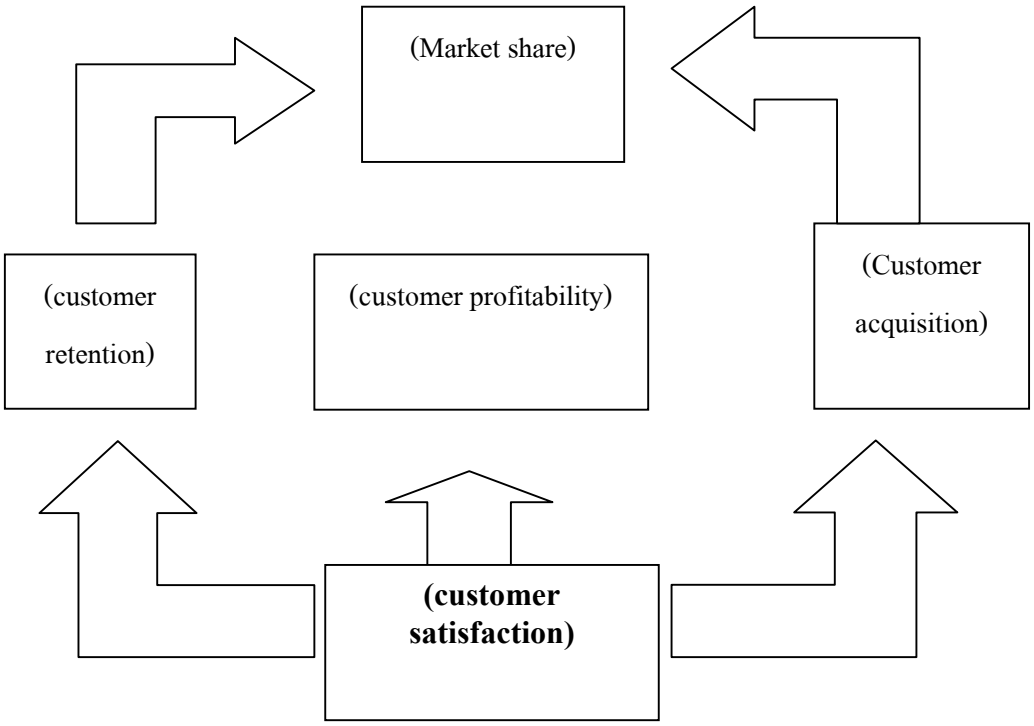
15. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

" ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า" ที่ Kaplan & Norton ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced scorecard (BSC) Balanced scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม [42]

การวัดมุมลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้



ภาพที่ 2.5 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

16. การเรียนรู้และพัฒนา

16.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge P.M. ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงาน โดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร (Senge P.M. อ้างถึงใน Bourgeois, 1999 : 284)

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999 : 22)

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

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

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

Hill & Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge - intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร (Hill & Jones, 1998 : 319)

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ [43]

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิผล เป็นกงล้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวาง

แผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมิฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ “ สารสนเทศ ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง

บูรณการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

16.2 Benchmarking

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงเพียงบางส่วน ดังนี้

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

(บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช 2545: 11)

ภาพที่ 2.6 ขบวนการ Benchmarking

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการ

ยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง
(พอลล์ เจมส์ โรแบร์ อ้างถึงใน ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2545: 52-54)

เบ็ง คาร์ลอฟ ใช้คำว่า " การเทียบเคียง - แข่งดี " แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี
(เบ็ง คาร์ลอฟ, 2544: 21 - 22)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และ นำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา / ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างจากการศึกษามุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นระดับผู้บริหารของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 62 คน โดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารสาขา สำนักงานธุรกิจ ทีมงาน Direet Sale สำนักงานเขตพื้นที่สาขาและหน่วยงานสนับสนุนสาขา ณ ช่วงเวลาเดือนตุลาคม 2546 เท่านั้น โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นระดับความคิดเห็น เมื่อได้รวบรวมแบบสอบถามแล้วจะนำมาคำณวนหาค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม ซึ่งสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ โดยในส่วนของแบบสอบถามจะใช้แบบ Rating Scale

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่ง-ขันในด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุม จำนวน 82 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ จำนวน 1 ข้อ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. โดยการศึกษาจากเอกสาร รายงาน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการศึกษาและนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การสำรวจโดยการนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มาทำการสอบถามพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 62 คน จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาลงรหัสข้อมูลของข้อคำถามแต่ละข้อแล้ววิเคราะห์หาค่าดังนี้

ค่าร้อยละ (Percenrage)

$$P = \frac{f}{N} X\ 100 \ \ldots\ldots..$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดที่ได้

ค่าเฉลี่ย (Aerage) หรือ มัชฉิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\sum X$ คือ ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N คือ จำนวนข้อมูลหรือจำนวนตัวอย่าง

ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deveation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum f(X^2) - \sum f(X^2)}{N(N-1)}}$$

โดยให้

S.D.	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sum X$	=	ผลรวมของความถี่ค่าเฉลี่ย
N	=	จำนวนข้อมูลหรือประชากร
X	=	ระดับคะแนน
$\overline{X}$	=	ค่าเฉลี่ย (Mean)
f	=	ความถี่

กลุ่มประชากรเป้าหมาย จากการศึกษามุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 65 คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป จนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นระดับความคิดเห็นเมื่อได้รวบรวมแบบสอบถามแล้วจะนำมาคำณวนหาค่าทางสถิติด้วยคอมพิเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS จัดทำตารางแจกแจงความถี่ระบุค่าทางสถิติของข้อมูลเป็นร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 62 คน มาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows (Statistical for the social science for window) ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

2 ผลการประเมินระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ ด้านการควบคุมในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

3 ข้อเสนอแนะของพนักงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละ เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	43	**69.35**
หญิง	19	**30.65**
รวม	62	100
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	1	1.61
25-34 ปี	12	19.35
35-44 ปี	35	**56.45**
45 ปี ขึ้นไป	14	**22.59**
รวม	62	100

ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน (คน)	คิดเป็นร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.61
ปริญญาตรี	48	**77.43**
ปริญญาโท	12	**19.35**
ปริญญาเอก	1	1.61
รวม	62	100
4. ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติการ	1	1.61
หัวหน้างาน	6	9.67
ผู้บริหารระดับต้น	45	**72.59**
ผู้บริหารระดับกลาง	10	**16.13**
ผู้บริหารระดับสูง	0	0
รวม	62	100
5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 3 ปี	7	11.29
4-6 ปี	4	6.45
7-9	19	**30.65**
10 ขึ้นไป	32	**51.61**
รวม	62	100
6. หน่วยงานต้นสังกัด		
ทรัพยากรมนุษย์	6	9.67
บัญชี / การเงิน / ตรวจสอบ	12	19.36
ผลิต / ปฏิบัติการ	5	8.06
การตลาด / การขาย	18	**29.03**
วิจัยและพัฒนา	3	4.84
เทคโนโลยีสารสนเทศ	5	8.06
อื่น ๆ	13	**20.98**
รวม	62	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 69.35 เป็นเพศหญิงร้อยละ 30.65 โดยมีอายุระหว่าง 35- 44 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 56.45 รองลงมาคือผู้ร่วมตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 22.59 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 77.43 รองลงมามีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 โดยมีตำแหน่งงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 72.59 รองลงมามีตำแหน่งงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 16.13 โดยมีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน อายุในตำแหน่งงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 51.61 รองลงมามีอายุในตำแหน่งงาน 7 –9 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 30.65 และส่วนใหญ่มีหน่วยงานต้นสังกัดด้านการตลาด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 29.03 รองลงมามีหน่วยงานต้นสังกัดด้านอื่น ๆ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98

บทที่ 5
สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคาร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการในปัจจุบัน และ 2. ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

สรุปการศึกษา การอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทด้วย ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายในบริษัทรับรู้ เข้าใจตรงกัน ในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของบริษัท ทำให้การทำงานมีความเชื่อมโยงตรงตามเป้าหมายของบริษัท ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อม เพราะการใช้กลยุทธ์นั้น ต้องมีสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันด้วย การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทนั้นมีความชัดเจน พนักงานทุกคนเข้าใจ สายการบังคับบัญชาของบริษัท และโครงสร้างภายในก็มีความยืดหยุ่น และคล่องตัว ตามสภาพแวดล้อม โดยสามารถรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์กรให้ความความคล่องตัว โดยเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการปรับสายการบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง เพื่อให้ง่ายต่อการบังคับบัญชา เพราะบริษัทมีวัฒนธรรมในองค์กรเป็นที่ยอมรับและเข้าใจโดยเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจะทำให้สินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้นั้น พนักงานในองค์กรต้องถือเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง

บรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีความสามัคคี เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การสร้างขวัญและกำลังในการทำงาน มีความเหมาะสม อาทิเช่น เงินเดือน โบนัส โดยเน้นการให้ค่าตอบแทนที่ผลงานเป็นหลัก ทำให้เกิดโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้ที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามมา เมื่อองค์กรดี พนักงานดี สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การผลิตสินค้าและบริการของบริษัทจะต้องได้คุณภาพและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยปรับปรุงสินค้าและบริการด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า โดยนำการจัดการคุณภาพมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับมาใช้ เพื่อให้เกิดการตรวจสอบสินค้าและบริการจากลูกค้า ผู้ถือหุ้นและพนักงานอยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจต่อไป การจะทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพได้นั้น จะต้องพึ่งพาสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างในการดำเนินธุรกิจ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อปรับระบบวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ให้ทันต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน สามารถทำให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการอย่างสะดวกสบาย และบริษัทจะต้องคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ออกมา เพื่อให้ทัน และเหมาะสมต่อภาวะตลาด โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ออกมาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

ข้อจำกัดของการศึกษา

1. เกี่ยวกับเงื่อนไขเวลาในการศึกษาค้นคว้าอิสระจากการแจกแบบสอบถามในเดือนตุลาคม ๒๕๔๖ เป็นเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ยังไม่เพียงพอต่อการสรุปผลได้ชัดเจน แต่อย่างน้อยก็สามารถเป็นตัวแทนในทางหลักวิชาการได้

3. วิธีการทำการศึกษาครั้งนี้เป็นการแจกแบบทดสอบกับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปทั้งหมด ๒๐๐ ชุด แต่มีผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน ๖๒ ชุดเท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างการศึกษาค้นคว้าอย่างน้อย ๔๐๐ ชุด และใช้สมการถดถอยในการประเมินผล กอปรกับควรทำการศึกษาการแข่งขันของธุรกิจธนาคารทั้งหมด ๑๓ สถาบัน เพื่อความชัดเจนต่อผลสรุปถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของธุรกิจการเงินการธนาคารในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

คำนึง นกแก้ว. “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

ชาติชาย สุวรรณนิตย์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.

ชื่นจิตต์ 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 บริษัท พิมพ์ดี จำกัด พฤศจิกายน 2544 หน้า 5 ,119

ดนัย เทียนพุฒ ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน (Core Human Competencies) โครงการ Human Capital บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด ; กรุงเทพฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด 2546 ; หน้า 158-159

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุม**.สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : 2545.

ณัฐพงศ์ เกศมาริษ. **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2546

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรงุเทพมหานคร : หจก. การพิมพ์พระนคร, 2527.

สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2530.

พงศ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. “การนำ Competencies สู่ภาคการปฏิบัติ,” ผู้จัดการรายสัปดาห์ ปีที่ 14 ฉบับที่ 757 : 4-10 มิถุนายน 2546, หน้า 19.

เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน (Quantitive Analysis and Operation Management) หน่วยที่ 8 - 10 , 15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546 หน้า 12 , 84 , 86 , 132 , 114

วุฒิชาติ สุนทรสมัย เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป (Seminar in General Management) หน่วยที่ 13 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546 หน้า 13-15

สุวีณา ตั่งโพธิสุวรรณ เอกสารการสอนชุดวิชาสัมมนาการจัดการทั่วไป(Seminar in General Management) หน่วยที่ 14 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546 หน้า 14-2 , 14-3

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ดร. ปราโมทย์ สุภปัญญา “เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่ ” สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์ 2545.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530.

ศ.บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. **การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์,** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล , 2542.

ศ.บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย** , กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล , 2540 .

ดร. วิเชียร เกตุสิงห์. **วิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ,** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2541.

ผศ.วีรยา ภัทรอาชาชัย. **หลักการวิจัยเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : อินเตอร์เทคพริ้นติ้ง, 2539 .

B.Keats and J.Bracker “ Toward a theory of small Firm Performance: A Conceptual model” American Journal of Small Business (Spring 1988) p.41-58

Charles W.L.Hill / Gareth R. Jones จากหนังสือ Strategic Management An Integrated Approach Sixth edition Chapter4Competency Implementation Guide , April 2003 ,Corporate Human resource Development Strategy

Don Neidlinger Ram Electronics Inc. " Strategic Competency" June 19,2003 (http:// www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm) Faculty of Information Studies University of Toronto

J.Karger and J.A.Panell "Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms:An Empirical Investigation" , Journal of Business Strategies (Spring 1996) p.120

John HendersonCandidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency Report – Generic Version " Competency : Strategic Thinking/Vision" (www.virtualhrcenter.com)

Michael E. Porter Harvard Business Review November – December 1996 " What is Strategy?"(http:// www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm)

Miller, Danny; Whitney, John O. Business Horizons Article HSB Number : BH024 \ Publication Date: 5/15/1999 "Beyond Strategy : Configuration as a Pillar of Competitive Advantage" (http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm)

Peter J.S. Korsten and Saul J. Berman IBM Global Service. "Corporate strategy for the new millennium" (www.ibm.com)

Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979 "How Competitive Forsces Shape Strategy" (http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm)

Stalk,George,Jr. ; evans, philip; Shulman, Lawrence E. Harvard Business Review Article HSB Number : 92209 Publication Date: 3/1/1992 "Competing on Capabilities : The New rules of Corporate Strategy" (http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm)

Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in small firms : an Empirical Investication

Javad Kargar John A. Parnell North Carolina Central University Durham, NC Tutor2u Online Learning Resource of the Year "Strategy – competitive advantage" "Competitive dvantage – Definition" (http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)

"Strategy – core competencies" "Introduction") "Strategy – core competencies" "The Work of amel and Prahalad" (http://www.totor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)

Work Empowerment and Competency in Nursing Practice among Staff Nurses in Maharaj Nakorn Chiangmai Hospital

www.mcf.gov.bc.ca/publications/cultural_compency/assesment_tool/tool_climate11.html

www.perst.dk/nentmedie.asp?fillD=4327

www. Sba.muohio.edu/ABAS/1998/QVTABAS.pdf

(By destinationCRM.com Real market http://www.QMSCOT.co.uk)
(http://smenet.hypermart.net/webboard/00529.htm)

(http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf)

ภาคผนวก

พัฒนาการสำคัญในการแข่งขันที่ผ่านมาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

การพัฒนาองค์กรและการบริหารงาน

ตลอดปี 2545 ธนาคารได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change Program) เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานเลือก (Your Bank of Choice) และได้เริ่มนำระบบและกระบวนการทำงานใหม่มาใช้ตั้งแต่กลางเดือนพฤศจิกายน 2545 เป็นต้นมา โดยในระยะแรกได้เน้นในเรื่องการจัดองค์กรและกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลุกค้าธุรกิจด้าน Corporate และ โดยผ่านทาง

1. โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำธุรกิจด้าน Corporate และ SME
2. โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านสินเชื่อ
3. โครงการปรับกระบวนการแก้ไขสินเชื่อและสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้

นอกจากนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ธนาคารได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรในกลุ่มงานสนับสนุนใหม่ด้วย เพื่อช่วยให้กลุ่มงานธุรกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

1. กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บริการแก่หน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนองค์กรอื่น ๆ
2. กลุ่มงาน IT ปรับโครงสร้างและบทบาทของหน่วยงานเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการทางธุรกิจของธนาคารได้อย่างชัดเจนและคล่องตัวขึ้น

และในปี 2546 จะเน้นที่การปรับปรุงงานโครงสร้างองค์กรในกลุ่มงานลุกค้าบุคคล ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงงานและโครงสร้างองค์กรในกลุ่มงานด้านการเงินและการวางแผน ด้านการบริหารเงิน และด้านการปฏิบัติการต่าง ๆ ด้วย

ในส่วนของสาขานั้น ธนาคารได้เริ่มปรับสาขาตามรูปแบบใหม่ในระดับมาตรฐานสากลและสะท้อนเอกลักษณ์ของธนาคารในฐานะเป็นธนาคารแห่งแรก ได้เริ่มจากปรับปรุงตราสัญลักษณ์ การปรับปรุงพื้นที่ภายในสาขาให้กว้างขวางขึ้น รวมทั้งการจัดทำเลที่ตั้งสาขาใหม่ที่อยู่ในพื้นที่ที่มีปริมาณธุรกิจสูงและสะดวกต่อการติดต่อกับลูกค้า โดยได้คัดเลือกสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร 4 สาขา เป็นสาขานำร่อง

การพัฒนาระบบงานสาขาและเครือข่ายของธนาคาร

ในปี พ.ศ. .2545 ธนาคารได้เริ่มใช้ระบบงาน RB Front กับสาขาของธนาคารทั่วประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานสาขามากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัวมากขึ้นทั้งงานภายใน และการให้บริหารลูกค้า

สำหรับเครือข่ายของธนาคารมีสาขาในประเทศ 483 สาขา แบ่งเป็นสาขาเต็มรูปแบบ 382 สาขา และสาขาย่อย 101 สาขา และมีสาขาต่างประเทศ 3 สาขา ได้แก่ สาขาฮ่องกง สิงคโปร์ และนครเวียงจันทร์ และมีธนาคารร่วมทุน 1 แห่ง คือ ธนาคารวีนาสยาม จำกัด นอกจากนั้น ธนาคารยังมีจุกบริการอื่น ๆ ได้แก่ บริการธนาคารอัตโนมัติ 24 แห่ง ศูนย์บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และศูนย์บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าต่างประเทศ 97 แห่ง มีเครื่อง ATM รวมทั้งสิ้น 1,087 เครื่อง

การพัฒนาบริการและบริการใหม่ ความสำเร็จที่ผ่านมาของธนาคารในปี 2545 ประกอบด้วย

1. ด้านสินเชื่อเคหะ โดยมีสัดส่วนตลาดร้อยละ 27 ในกลุ่มธนาคารพาณิชย์
2. ด้านการเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสารหนี้ ธนาคารยังเป็นผู้นำในด้านนี้อยู่ จากการจัดลำดับของศูนย์ซื้อขายตราสารหนี้ไทย โดยมีส่วนแบ่งร้อยละ 12.6 และได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง
3. ด้านธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยธนคารมีศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมากที่สุดในขณะนี้
4. ด้าน Electronic Banking ธุรกรรมด้าน Business Banking ผ่าน Internet Banking ของธนาคารคิดเป็นมูลค่าธุรกิจกว่า 25,000 บาท ต่อเดือน หรือกว่า 300,000 ล้านบาทต่อปี จากธุรกิจกว่า 8,000 ราย

การพัฒนาบุคลากรขอธนาคาร

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เป็นอย่างยิ่ง โดยให้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาในงาน และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา สิ้นเดือนธันวาคม ธนาคารมีพนักงานทั้งสิ้น 10,710 คน โดยปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ และสาขาย่อยทั่วประเทศ และธนาคารมีนโยบายที่จะปรับปรุงดัชนีการวัดผลงาน เพื่อเป็นฐานในการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานอย่างเดปีนรูปธรรม จัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องตามหลักสูตรฝึกอบรมของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมด้านสังคมและรางวัลเกียรติคุณ

โดยในรอบปีที่ผ่านมาธนาคารได้จัดกิจกรรมที่สำคัญ อาทิ

1. การจัดสัมมนาเกี่ยวกับทิศทางเศรษฐกิจ และการจัดสัมมนาเรื่อง ระบบบัญชีเพื่อเสริมความรู้ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2. ในโอกาสที่ประเทศไทยได้เป็นเจ้าภาพลูกเสือโลก ครั้งที่ 20 ธนาคารได้รับแต่งตั้งเป็น Office Bank เพื่อให้บริการทางการเงินแก่คณะลูกเสือจากประเทศต่าง ๆ กว่า 150 ประเทศ
3. การจัดโครงการมอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียน นิสิต นักศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องกว่า 25 ปี
4. การจัดโครงการ"ช่วยเหลือผู้ประสบภัยหลังน้ำลด" ด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์วัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์เพื่อการประกอบอาชีพ เครื่องอุปโภคบริโภค
5. การจัดกิจกรรมรณรงค์จัดหาโลหิตร่วมกับศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภากาชาติไทย
6. ร่วมสนับสนุนโครงการ "70 พรรษา ผ้าป่ามหากุศล" สร้างคนให้คนตาบอดในท้องถิ่น

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ : นายชูเส็ง วาณิชย์อังศุชล

สถานที่อยู่ปัจจุบัน : 15/16 ถนนนครลุง แขวงบางไผ่

เขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา : บริหารัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2531

ประวัติการทำงาน : พ.ศ. 2526 – 2546 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่ง : ผู้จัดการสาขา สาขาย่อยเซ็นทรัลพระราม 2