

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน  
กรณีศึกษา : บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

**ผู้ศึกษา** เรือโทหญิง ศศิธร สำเภา **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2546

### บทคัดย่อ

**ความสำคัญของปัญหา** การแปรรูปของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยจัดตั้งเป็นบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในปี 2547 เป็นสิ่งที่มีผลกระทบและทำลายความสามารถของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างยิ่ง เพราะถือว่าเป็นการแข่งขันกันเองในธุรกิจเดียวกัน โดยไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความพร้อม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

**วัตถุประสงค์** เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

**วิธีดำเนินการศึกษา** การศึกษาเชิงสำรวจครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย 14 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 19 คน ในบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95

**ผลการศึกษา** พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า ในปัจจุบันกิจการมีความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจากกิจการให้ความสำคัญโดยมีการใช้และปฏิบัติจริงสำหรับปัจจัยเพียงบางด้าน ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ด้านวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการผลิต และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนในอนาคตนั้น กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน โดยมีความคาดหวังที่จะนำปัจจัยทั้ง 14 ด้าน มาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก

**คำสำคัญ** ปัจจัย ความสามารถในการแข่งขัน พลังงาน ผลิตไฟฟ้า

## กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ รัชชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ตลอดจนแนวทางในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนั้น ผู้ศึกษายังได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่ได้เอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ รวมทั้ง คุณพรรณณี บุญเจริญสมบัติ และคุณวรารกร จริยธาราสิริทธิ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงาน ตลอดจนให้คำแนะนำระทั้งการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

พร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคุณแม่และขบใจน้องสาว ผู้เป็นสุดที่รักยิ่งของผู้ศึกษา รวมทั้งขอขอบคุณผู้ร่วมงานแผนกบริหารงบประมาณ และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทที่ได้ให้กำลังใจ เข้าใจและให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

เรื่อโทหญิง ศศิธร สำเภา

ธันวาคม 2546

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	60
ตอนที่ 2 คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบัน และอนาคตของ กลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขัน.....	61

## สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปการศึกษา.....	93
อภิปรายผล.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	99
ข้อจำกัดของการศึกษา.....	101
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	106
ก เจริญธรรม.....	107
ข แบบสอบถาม.....	111
ประวัติผู้ศึกษา.....	122

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	60
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย.....	62
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	64
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านโครงสร้างองค์กร.....	66
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	68
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ.....	70
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านทักษะการบริหาร และภาวะผู้นำ.....	72
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านคุณภาพ และการควบคุม.....	74
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	77
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านการผลิต.....	79
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านการตลาด.....	81
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านการวิจัย และพัฒนา.....	83
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจุบันด้านการบริหารการเงิน และต้นทุน.....	85

สารบัญตาราง ( ต่อ )

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า.....	87
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	89
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในปัจจุบันและอนาคตของกลุ่มตัวอย่าง ในทุกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน.....	91

## ญ

### สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการถือหุ้นของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน).....	16
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน).....	17
ภาพที่ 2.3 McKinsey 7-S framework .....	25
ภาพที่ 2.4 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ.....	30
ภาพที่ 2.5 Career and Succession Planning .....	31
ภาพที่ 2.6 การวัดมุมมองด้านลูกค้า.....	50
ภาพที่ 2.7 ขบวนการ Benchmarking.....	53

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากย้อนหลังกลับไปเมื่อสักประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา ขณะที่ประเทศไทยกำลังฟูเฟื่องกับเศรษฐกิจฟองสบู่ ส่งผลให้มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าเพิ่มสูงเป็นอย่างมาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้คาดการณ์ปริมาณความต้องการใช้ไฟฟ้าในอนาคตว่าจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละกว่า 10% ดังนั้น เพื่อรองรับแผนการจัดหาพลังงานไฟฟ้าตามความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นโดยลำดับ จึงได้มีการก่อตั้งคณะกรรมการพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจาก กฟผ. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (สพช.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวม 8 หน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าซึ่งในอดีตที่ผ่านมา การจัดหาพลังงานไฟฟ้าถูกผูกขาดโดย กฟผ. แต่เพียงหน่วยงานเดียว ธนาคารโลกในฐานะที่ปรึกษาได้เสนอแนะต่อรัฐบาลไทยว่า จำเป็นต้องลดภาระหนี้สินและความเสี่ยงในการค้าประกันเงินกู้ของ กฟผ. ในการลงทุนโครงการโรงไฟฟ้า โดยการแปรรูประบบพลังงานของประเทศที่ถูกผูกขาดโดย กฟผ. แล้วเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถเข้าไปลงทุนในโครงการผลิตไฟฟ้า

รัฐบาลจึงมีนโยบายให้ กฟผ. แปรรูปโดยการจัดตั้งบริษัทเอกชนขึ้นมาเพื่อจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนเพื่อระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นั่นคือ บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) ในการจัดซื้อโรงไฟฟ้าระยองและโรงไฟฟ้าขนอม และบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในการจัดซื้อโรงไฟฟ้าราชบุรี กับ กฟผ. อีกทั้งรัฐบาลยังมีนโยบายให้เอกชนยื่นประมูลสร้างโรงไฟฟ้าและทำสัญญาซื้อขายไฟฟ้าเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระ (Independent Power Producer : IPP) และผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer-SPP) กับ กฟผ. เพื่อให้เกิดการแข่งขันในด้านต้นทุนและราคา จากการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวทำให้ธุรกิจผลิตไฟฟ้าเกิดการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งนี้ ก็ยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กฟผ.



ซึ่งปัจจุบันธุรกิจผลิตไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจพลังงานในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้รับความสนใจจากนักลงทุนเป็นอย่างมาก แต่หากมีการเปรียบเทียบกันระหว่างบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) และบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) แล้วจะพบว่า สิ่งที่ดึงดูดใจ นักลงทุนในเรื่องผลประโยชน์การเงินปันผล รวมทั้งราคาหุ้นนั้น บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จะได้รับความสนใจจากนักลงทุนส่วนใหญ่มากกว่าบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) แต่เมื่อ กฟผ. จะดำเนินการแปรรูปโดยนำบริษัทเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายในเดือนมีนาคม 2547 ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างยิ่ง เพราะถือว่าเป็นการแข่งขันกันเองในธุรกิจเดียวกัน โดยไม่มีการสนับสนุนจากภาครัฐ ฉะนั้น บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จึงต้องมีการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสวงหาหนทาง และโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้เป็นอย่างดีภายใต้สภาวะความไม่ชัดเจนของแผนและนโยบายจาก กฟผ. พร้อมทั้งต้องปรับตัวเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดความพร้อม ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจ อันได้แก่

- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- โครงสร้างองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
- ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- คุณภาพและการควบคุม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT )
- การผลิต
- การตลาด
- การวิจัยและพัฒนา
- การบริหารการเงินและต้นทุน

- การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และพัฒนา

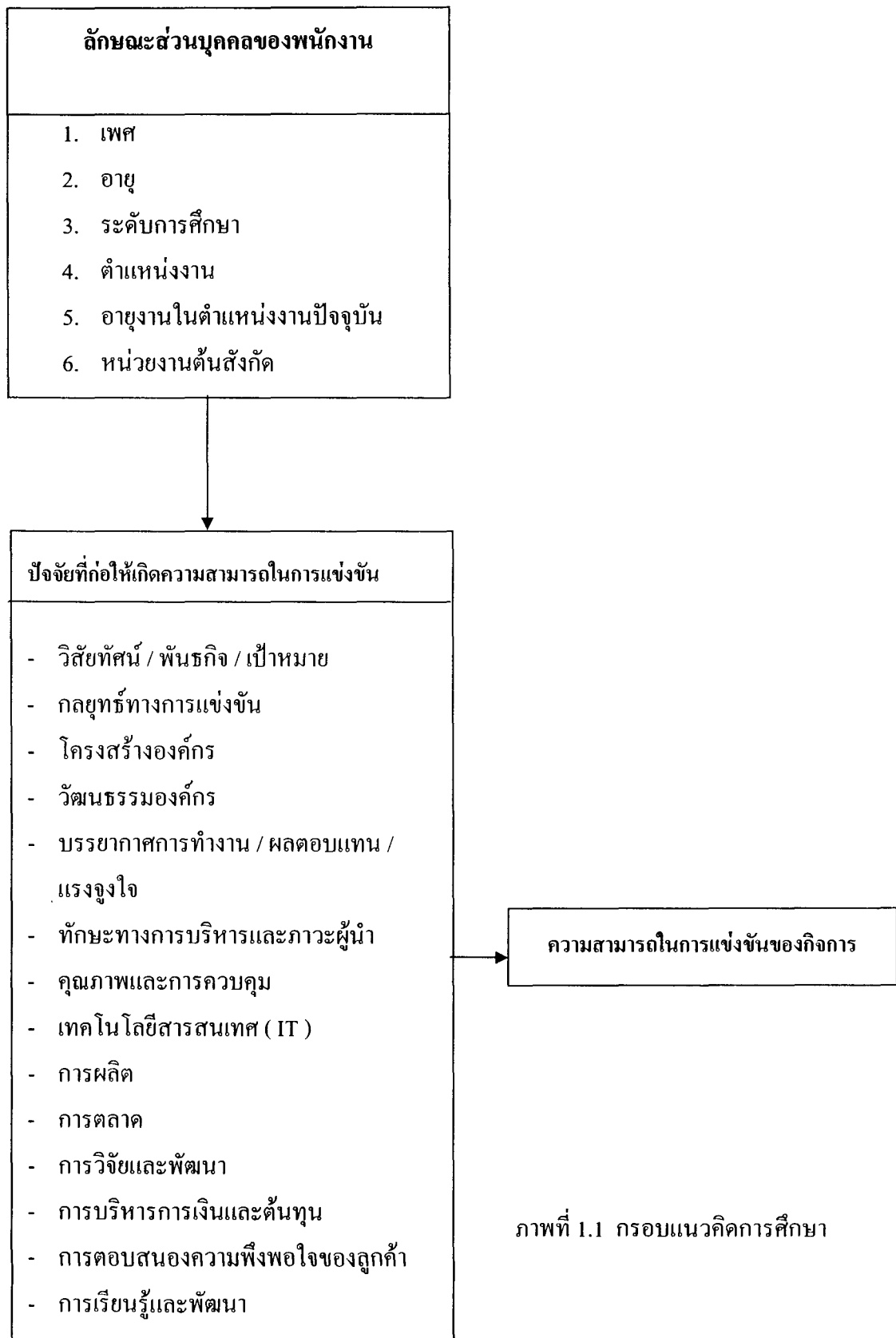
โดยจะทำการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับอนาคต ซึ่งบริษัทฯ ยังไม่รู้ทิศทางตำแหน่งที่แน่ชัดของตนเอง ทั้งนี้ หากบริษัทฯ ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถทางการแข่งขันที่จะนำพาคู่แข่งไปสู่เป้าหมายได้ ก็อาจถูก กฟผ. ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ประเมินให้ควมรวมกิจการกับบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) โดยในปัจจุบันบริษัทฯ จะต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้น ฉะนั้น ปัจจัยที่ศึกษาทั้ง 14 ด้าน จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจหรือไม่

ผลงานการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดหวังว่าจะสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินการทางธุรกิจ ทั้งในภาครัฐและเอกชน จนนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศ เพื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับโลกต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### 3. กรอบแนวความคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดการศึกษา

#### 4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

##### 4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่สำรวจ คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เพื่อให้ได้ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม

##### 4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงองค์ประกอบของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

##### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้การศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ.2546

##### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ แบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยจำแนกออกตามขอบเขตได้ดังนี้

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
- หน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยจำแนกตามขอบเขตได้ดังนี้

- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
- กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
- โครงสร้างองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร

- บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
- ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
- คุณภาพและการควบคุม
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- การผลิต
- การตลาด
- การวิจัยและพัฒนา
- การบริหารการเงินและต้นทุน
- การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- การเรียนรู้และพัฒนา

**ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั้งในปัจจุบัน และอนาคต**

โดยวัดจากความคิดเห็นของพนักงาน

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

## 5. คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

### 5.1 ความสามารถในการแข่งขัน

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (value) ใดๆแก่ลูกค้า องค์กรประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ไว้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และจะต้องทำการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหนือกว่าขึ้นมาให้ได้ เพื่อสร้างคุณค่า (Value creation) ขององค์กรและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างที่ต้องการและเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (superior efficiency)
2. คุณภาพที่เหนือกว่า (superior quality)
3. นวัตกรรมที่เหนือกว่า (superior innovation)
4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (superior customer responsiveness)

## 5.2 วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์การซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์การนั้น ๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์การเป็นประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์การต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์การให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ

### 5.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 5.4 โครงสร้างองค์กร

หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะ เพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

- เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม หรือการงานใด ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรนั้น
- เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม
- เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
- เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

### 5.5 วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนการพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 5.6 บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน ภารกิจหรืองานที่ทำ

เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของคุณ

ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของคุณสำหรับงานที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมัน จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

### 5.7 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกันอย่างไรและเมื่อตัดสินใจใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กรโดยรวม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human skills) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างความยอมรับและบารมีของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

### 5.8 คุณภาพ และการควบคุม

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นที่พึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ



การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล และนำการแก้ไข ให้นำผลการปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

### 5.9 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

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

### 5.10 การผลิตและการบริการ

หมายถึง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็น ผลผลิต (Output) ด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time)

### 5.11 การตลาด

หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์การได้รับความพอใจ

### 5.12 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

การพัฒนา (Development) หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความ ต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

### 5.13 การบริหารการเงินและต้นทุน

หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 5.14 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ธุรกิจใดที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) จะสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ

### 5.15 การเรียนรู้และพัฒนา

หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารองค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ๆ คือ

1. พัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน และการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ประกอบการสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

6.2 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือที่เกี่ยวข้องกัน

6.3 ผู้ที่ทำการศึกษามีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ต่าง ๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้น ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ที่แต่ละองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา และนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอันที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ( Competitive Advantage ) ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาค้นคว้า และวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง " ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) " ผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลบริษัท ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ โครงสร้างบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
2. ความสามารถในการแข่งขัน
3. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย
4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
5. โครงสร้างองค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กร
7. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ
8. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ
9. คุณภาพและการควบคุม
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT )
11. การบริการ
12. การตลาด
13. การวิจัยและพัฒนา
14. การบริหารการเงินและต้นทุน
15. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
16. การเรียนรู้และพัฒนา

## 1. ข้อมูลบริษัท และลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 1.1 ข้อมูลบริษัท

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2542 อนุมัติแผนการระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี โดยการจัดตั้งบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด แล้วระดมทุนโดยเสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนทั่วไป และนำบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมกันนี้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี (คณะกรรมการดำเนินการฯ) ประกอบด้วย เลขานุการคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติเป็นประธาน ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้แทนสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้แทนบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด เป็นกรรมการ และผู้แทน กฟผ. เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลแผนการระดมทุนจากภาคเอกชนในโครงการโรงไฟฟ้าราชบุรี

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้จัดตั้ง บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด มีชื่อ ภาษาอังกฤษว่า Ratchaburi Electricity Generating Holding Company Limited เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2543 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นที่เรียกชำระแล้ว 300 ล้านบาท โดยเป็นหุ้นสามัญจำนวน 30 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท กฟผ. ถือหุ้นร้อยละ 100 ต่อมาในวันที่ 18 สิงหาคม 2543 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และจดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 14,500 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2543 คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) อนุญาตให้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนครั้งแรกของบริษัทฯ ให้แก่ประชาชนทั่วไป และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรับหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ให้เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2543 และในวันที่ 2 พฤศจิกายน 2543 หลักทรัพย์ของบริษัทฯ เข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นวันแรก

## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

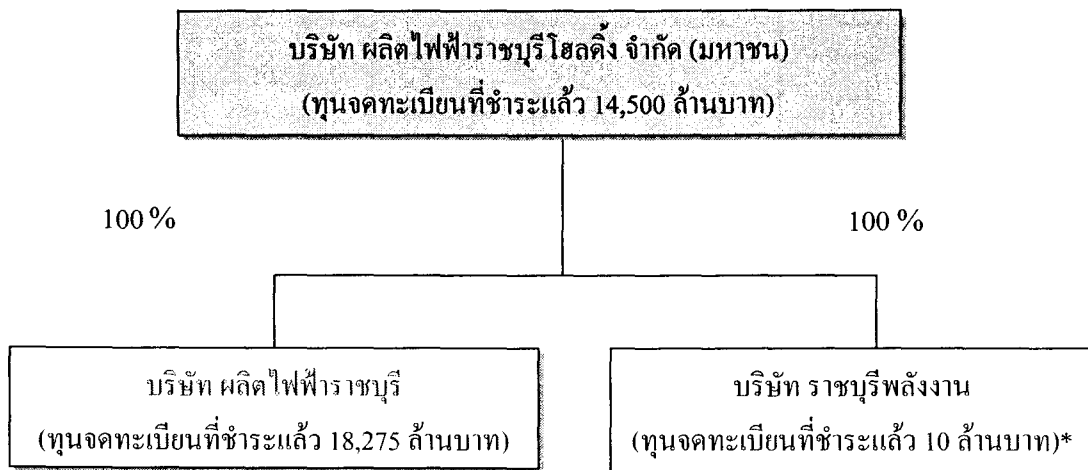
บริษัทฯ ประกอบธุรกิจในรูปของบริษัทโฮลดิ้ง โดยมีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ที่ 19 อาคารไทยพาณิชย์ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 3 อีस्ट ชั้น 20 ถนนรัชดาภิเษก แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 เลขทะเบียนบริษัท บมจ.657 โทรศัพท์ 02 978- 5000 โทรสาร 02 937-9321 ปัจจุบันบริษัท ฯ ได้ลงทุนในบริษัทย่อยจำนวน 2 แห่ง มีรายได้หลักจากเงินปันผลของบริษัทย่อย

เงื่อนไขในการจ่ายเงินปันผลของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีซึ่งเป็นบริษัทย่อยหลัก จะเป็นไปตามเกณฑ์การจ่ายเงินปันผลของบริษัทจำกัด กล่าวคือ จะจ่ายเงินปันผลจากกำไรสุทธิหลังหักเงินสำรองตามกฎหมายแล้ว ทั้งนี้ จะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้และจะต้องมีเงินสดคงเหลืออยู่ในบัญชีผู้ยืมด้วย บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี มีลักษณะการประกอบธุรกิจเช่นเดียวกับผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายอื่นๆ รายได้หลักจะมาจากการขายไฟฟ้าตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้าซึ่งได้ลงนามกับ กฟผ. เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2543 จำนวน 2 สัญญา คือ สัญญาซื้อขายไฟฟ้าสำหรับโรงไฟฟ้าพลังความร้อน และสัญญาซื้อขายไฟฟ้าสำหรับโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วม สัญญาทั้ง 2 ฉบับมีอายุ 25 ปี

บริษัทฯ ฯ ได้จัดตั้ง “บริษัท ราชบุรีพลังงาน” เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2544 โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเข้าร่วมลงทุนในธุรกิจและโครงการตามวัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ซึ่งต้องการเน้นการลงทุนในกิจการโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กในประเทศเป็นหลัก และเพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ขณะนี้ บริษัท ราชบุรีพลังงาน ได้ร่วมลงทุนกับ กฟผ. ในรูปแบบของผู้ผลิตไฟฟ้าย่อยรายเล็กที่ใช้พลังงานหมุนเวียน (Non-Firm) ในโครงการติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กที่เขื่อนของกรมชลประทาน 3 แห่ง ได้แก่ เขื่อนป่าสักชลสิทธิ์ จังหวัดลพบุรี เขื่อนเจ้าพระยา จังหวัดชัยนาท และเขื่อนคลองท่าด่าน จังหวัดนครนายก โดยมีกำลังการผลิตติดตั้งรวมประมาณ 28 เมกะวัตต์ โดยคาดว่าจะการก่อสร้างจะแล้วเสร็จพร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ได้ภายในปี 2548 และเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2546 บริษัท ราชบุรีพลังงาน ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 180 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 190 ล้านบาท เพื่อนำไปใช้ลงทุนในโครงการโรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กทั้ง 3 โครงการดังกล่าว

## โครงสร้างการถือหุ้น

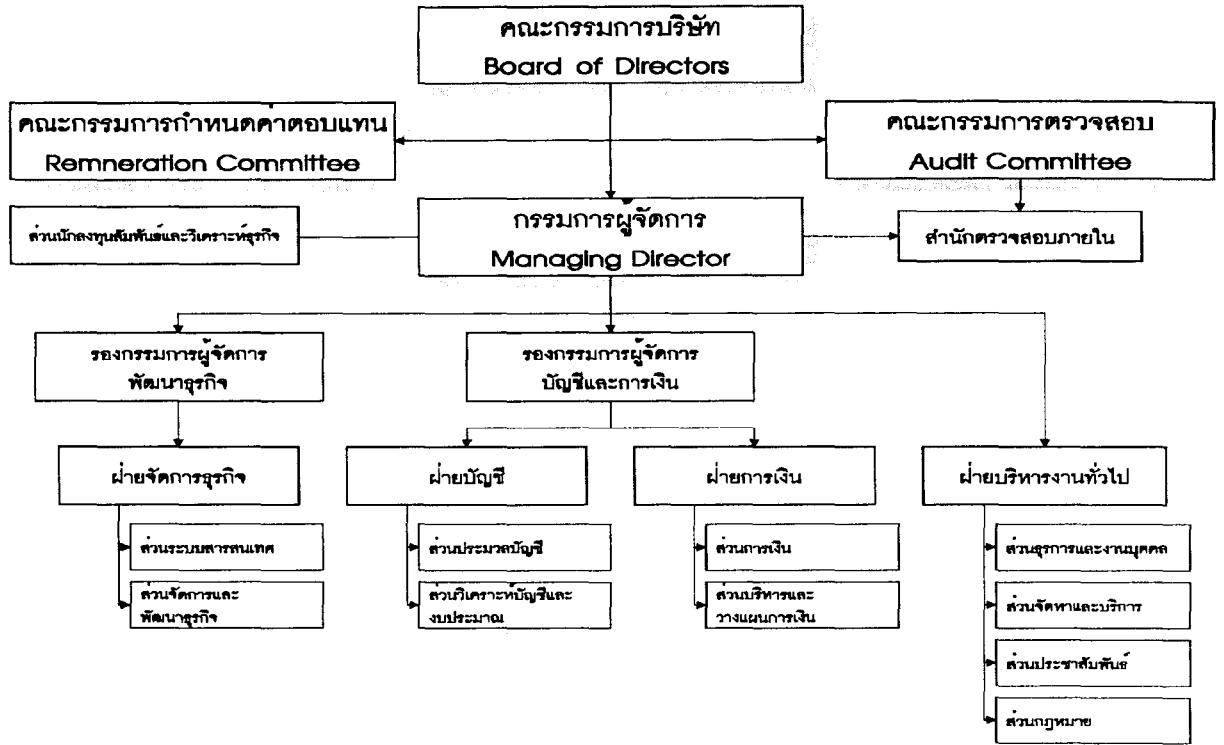
บริษัท ฯ ได้เข้าลงทุนในบริษัทย่อย 2 บริษัท คือ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี และบริษัท ราชบุรีพลังงาน โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นคิดเป็น 100% ใน 2 บริษัทย่อย ดังกล่าว



\* ณ วันที่ 22 มกราคม 2546 ทุนจดทะเบียนเพิ่มเป็น 190 ล้านบาท

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการถือหุ้น

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กร



## 2. ความสามารถทางการแข่งขัน

คำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขัน ได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมาย ดังนี้

ความสามารถหลักในการแข่งขัน หมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขันหลัก หรือที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักรู้ถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอ ๆ กับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจ ได้ทุกเรื่องและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำทางไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง<sup>1</sup>

จากการศึกษาของ Hamel & Prahalad : ความสามารถหลักในการแข่งขัน ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่น และมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ<sup>2</sup>

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาวึความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง<sup>3</sup>

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนา และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กกลง (smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (restructuring), การปรับลดขนาด (downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (reengineering), การพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement), การเน้นใช้นวัตกรรม (reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อทำให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (different) จากคู่แข่ง (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 ฌัฐพงษ์ เกศมาริช 2546: 14)

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

" พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่าง ๆ การแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร " (ฌัฐพงษ์ เกศมาริช 2546: 14)

3.3 เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ขมจินดา 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 หรือการกำหนดทิศทางการทำงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น (ธนชัย ยมจินดา 2545: 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่ง หรือ จุดยืน (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 ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโตในขณะที่ก่อนเล็ก หรือตลาดมีปริมาณที่ไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เป็นจริงได้ คือการที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (จุมพร คุรุพิพัฒน์ 2545: 5)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า "องค์กรแห่งแรงบันดาลใจที่สำคัญ" (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงขับที่สำคัญดังกล่าวนี้

จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเท และสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ฌัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

#### 4. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

" กลยุทธ์การแข่งขันใด ๆ ก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า " ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน " มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็นคือการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่ง ๆ จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้า หรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า " (Arvind Sahay, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ้เจนกิจ 2544: 119)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

##### 4.1 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Porter (1996 ) กล่าวว่า " สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับรื้อระบบ เครื่องมื่อดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ และนำมาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ " <sup>4</sup>

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

#### 4.2 กลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ใน โลกของการแข่งขัน ได้โดยมีการเจริญเติบโต และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์ เช่นใด เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการ ทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ยมจินดา 2545: 9)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger, 2541: 12)

#### 4.3 ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

Don Neidlinger กล่าวว่า " ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าให้กับลูกค้า และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ " <sup>5</sup>

#### 4.4 การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

Stalk, George และคณะ กล่าวว่า " การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไข กระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง " <sup>6</sup>

#### 4.5 แรงผลักดันทางการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร

Michael E. Porter (1979) กล่าวว่า " มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทาง เศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้า และผู้ขาย และภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ " <sup>7</sup>

#### 4.6 เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

Miller, Danny & Whitney, John O (1999) กล่าวว่า " บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมามีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับ ผู้ที่มี และครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ " <sup>8</sup>

#### 4.7 ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

John Henderson กล่าวว่า " นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับ การจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง " <sup>9</sup>

## 5. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง " กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการ ด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าว ประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา 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<sup>10</sup>

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

ภาพที่ 2.3 McKinsey 7-S framework

### 5.1 การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า " การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ " <sup>11</sup>

Kerry Feldman กล่าวว่า " องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้าง หรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลใด สิ่งให้เห็นชัดเจนคือ สภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต " <sup>12</sup>

Byrne (1992) กล่าวว่า " การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่แน่นอนจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager " <sup>13</sup>



## 5.2 การปรับหรือระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

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

5.2.1 การปรับหรือระบบ (reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของ  
กระบวนการดำเนินงานธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ  
บริการ และความรวดเร็ว

5.2.2 การปรับเปลี่ยนเปลี่ยนโครงสร้าง เป็นการปรับลดขนาด (downsizing)  
และ ปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงาน  
อย่างประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร

5.2.3 นวัตกรรม เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อ  
สร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง  
อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

## 6. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกัน โดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก  
และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการ  
แข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (J.B. Barney, 1986 : 656 -665 )

6.1 ความหมายของคำว่า " วัฒนธรรมองค์กร " มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง  
อาทิ

Louis A. Musante (2001) กล่าวว่า " วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้น  
เรื่อย ๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหาร และองค์กรต่าง ๆ ยังไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มี  
องค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือองค์กรที่สามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรม  
ที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่นคือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จ  
หรือจะล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือสินทรัพย์ทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้  
กิจการรักษาไว้ซึ่งการ ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวร ได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุด  
สำหรับคู่แข่ง ที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับ  
ผลประกอบการทางธุรกิจ และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม " <sup>14</sup>

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า " วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ จนกลายเป็น วัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้าง ให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรค์ภาพลักษณ์ขององค์กร และนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย " <sup>15</sup>

## 6.2 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบ

### ทางการแข่งขัน

Michael Zwell กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมาซึ่งการ ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับ วัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร <sup>16</sup>

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

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่มีจุดแข็งด้านการเงินจะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้น ได้อย่างง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลง และจัดการได้ <sup>17</sup>

Lorina Eastman และคณะ (2001) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มี วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ

LOMA ทำการศึกษาความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรม และผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของ  
กิจการพบว่า มี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับ  
ตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัล  
ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ
2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้  
ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก และมีการให้ลูกค้า  
Feedback
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคล  
จากวัฒนธรรมต่าง ๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมด  
ที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ  
และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพ และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น <sup>18</sup>

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 เป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กร  
ประสบความสำเร็จได้ " <sup>19</sup>

### 6.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

- วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน
1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้าง  
ผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิด  
ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
  2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผล  
ต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่ตีมาใช้ และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่  
พวกเขาได้ทำสำเร็จ
  3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน  
เนื้องานที่ท้าทาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดย  
เน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ <sup>20</sup>

การศึกษาของ John Kotter & James Heskett ในปี 1995 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่จะช่วยก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัวในส่วนของ การเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการ กับบริษัทที่ไม่เน้นวัฒนธรรมในการปรับตัว โดยให้คำนิยามวัฒนธรรมในส่วนแรก ที่เน้นการเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติการว่า เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมด้านการเสี่ยง และการสร้างนวัตกรรม การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การให้คุณค่ากับการดำเนินงานเสมือนเช่นผู้ประกอบการ และการสร้างให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาถึงประมาณ 20 ปี และพบว่า

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

2. ราคาหุ้นของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็มีราคาที่สูงขึ้นถึง 900% ในขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มีราคาสูงขึ้นเพียง 75% <sup>21</sup>

Dr. Jim Harris กล่าวว่า " บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ <sup>22</sup>

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยเน้นความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขัน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม

3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นตอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้าและบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน "

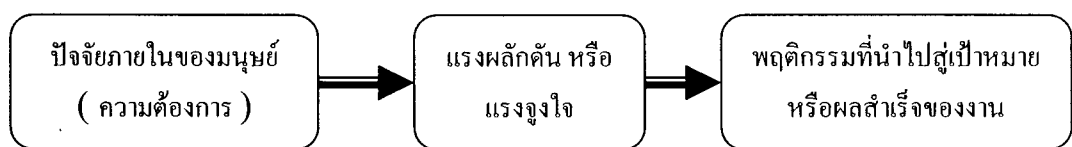
## 7. บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

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

**การจูงใจ** หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

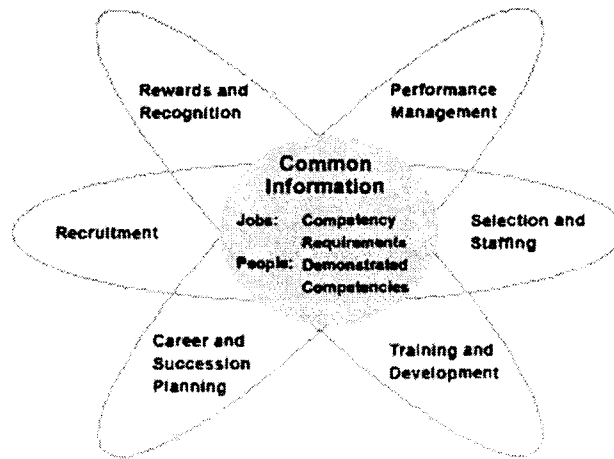
1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ความเต็มใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงาน และองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

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

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



ภาพที่ 2.5 Career and Succession Planning

Smith (1965) กล่าวว่า " บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวล และสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยค่าจูงอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใดย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมามากเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

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

## 8. ทักษะทางการบริหาร และภาวะผู้นำ

### 8.1 ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

BAPCO กล่าวว่า " ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผู้นำ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า " <sup>23</sup>

### 8.2 ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

Michael Zwell กล่าวว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิด

ความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter & Heskett พบว่า " ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่สำคัญ ๆ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด " <sup>24</sup>

### 8.3 รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

David Ulrich กล่าวว่า " ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน

4 ด้าน ดังนี้ <sup>25</sup>

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า " อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา "

Hill & Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์อาจ

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

1. การฝึกอบรมพนักงานผ่านโปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง
2. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (self-managing team) ซึ่งมีอำนาจในการคิด และตัดสินใจเอง
3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงผลงาน (pay for performance) โดยเน้นความสำคัญที่ผลงานของทีมงานมากกว่าผลงานส่วนบุคคล และ โดยไม่เน้นอิงกับตำแหน่งงาน (job based)

## 9. คุณภาพ และการควบคุม

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

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการของความปรารถนาที่จะทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ 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 โดยตรวจสอบว่าแนวทางใด หรือวิธีการใดที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จจะถูกกำจัดออกไป หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่ต้องการนั้น และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล การกระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจมีการคาดการณ์ถึงความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้

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

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

## 9.1 การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ฉัฐพันธ์ เจริญนันท์ กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจที่ต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิต หรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ
6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จ หรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และธุรกิจ
7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจ และสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกร่วมกัน หรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

## 8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว

(Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

(ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และจินตนา บุญบงการ, 2545 : 213-215)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ

Balanced Scorecard (BSC) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่<sup>26</sup>

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. ภายใต้วัดดูประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
2. ภายใต้วัดดูประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผล ด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

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

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกอย่าง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือ วัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร <sup>27</sup>

## 9.2 ด้านการควบคุมคุณภาพ

**ISO 9000** องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (global market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ " คุณภาพ " (quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตาม มาตรฐาน ISO และจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอกอีกด้วย ISO 9000 ไม่ได้เน้นแต่เพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ แต่เน้นในภาพรวมขององค์กรทั้งระบบทั้ง ด้าน โครงสร้าง ความรับผิดชอบ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหารด้านคุณภาพ

**การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)** การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุก ๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพ โดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิง (Demming's path to quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์ประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและหรือ เครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ หรือจัดเปลี่ยนคนแทน ถ้าเกิดจากเครื่องจักรก็ควรมีการปรับแต่ง หรือเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควร โยนความผิดพลาดให้พนักงานเพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอแนะของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

### ข้อแนะนำ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม 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 ซึ่งจะนำเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค " benchmarking " ด้วยในเทคนิค benchmarking นี้องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่าง ๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่น ๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ

การผลิต และปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตาม หากมีในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่า ก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความจำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ(QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าว คือกลุ่มของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

**การรีปรับระบบ (reengineering)** การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดยเดมมิ่ง หรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรีปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบ และทุกกระบวนการ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 81 - 82)

## 10. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้พึ่งพาเทคโนโลยี โดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

James Martin (1996) กล่าวว่า " กลยุทธ์ ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็ว และดีกว่าคู่แข่ง " <sup>28</sup>

Peter Weill ( 1998 ) กล่าวว่า " องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่า และสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ " <sup>29</sup>

ชุมพร คุรุพิพัฒน์ กล่าวว่า " หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี " (ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 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
- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์

ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า

- ความโดดเด่นหรือเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ของ

ผู้บริโภค (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดม สวานายน 2545: 144 - 145)

สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการการผลิต และปฏิบัติการ เป็นหน้าที่หนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ตลอดจนความสามารถในการทำกำไร การจัดการการผลิต และปฏิบัติการจะเป็นการทำหน้าที่ด้าน การออกแบบ การวางแผน และการควบคุมเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามปริมาณที่ต้องการ และส่งมอบตรงเวลา การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีที่จะทำให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ และสามารถสร้างความพอใจให้ลูกค้า และพนักงานในองค์กร

(สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2546: 14-2 , 14-3)



ชุมพร คุรุพิพัฒน์ กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต และการบริการ ไว้ว่า เทคโนโลยี ทรัพยากรการผลิต และนโยบายการปฏิบัติการเมื่อหน่วยธุรกิจจะต้องออกแบบ หรือปรับปรุงแบบการผลิต และระบบการดำเนินงาน หน่วยธุรกิจจะต้องเลือกวิธีการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่จะผลิตสินค้า หรือบริการนั่นเอง การเลือกเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่สามารถจัดการกับเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม จะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในทางการตลาดจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้านเทคนิค หรือเทคโนโลยีมักจะเป็นผู้ที่สามารถได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ซึ่งสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบริษัทที่จัดการกับเทคโนโลยีได้ดี

(ชุมพร คุรุพิพัฒน์ 2544: 84)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กิจการไม่เพียงแต่จะต้องผลิตสินค้า เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้เท่านั้น แต่จะต้องทำให้เกิดผลกำไรแก่องค์กรด้วย โดยการผลิตสินค้า และให้บริการได้ในปริมาณที่เพียงพอ ในเวลาที่ต้องการแบบพอดี ในราคาที่เหมาะสมจากต้นทุนที่เหมาะสม และมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด จึงจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขัน และนำพาองค์กรให้อยู่รอดในธุรกิจได้

## 12. การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Philip Kotler กล่าวว่า “ การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันบริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอศิตของปรมาจารย์ปีเตอร์ ด้รักเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ ลูกค้า คือ ธุรกิจ ” (Customer is the Business) ” (Philip Kotler, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ 2544: 5)

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย กล่าวว่า “ กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการลูกค้า และหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของ

ลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่งขั้น เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด ” (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย 2546: 13-15)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขาย หรือ ส่วนแบ่งตลาด 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 และต้องมีการวางแผน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล 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 " สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก๋ล้ำสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา " <sup>30</sup>

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www.bonnerconsultants.com](http://www.bonnerconsultants.com) การพัฒนาตราห้อยอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราห้อยอย่าง เป็นผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทน ตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน<sup>31</sup>

การมีตราห้อยที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

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

ตราห้อยซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึก โดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับ ผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราห้อยจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจใน ผลการดำเนินการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดสำหรับการตลาด ที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็น ตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่า การรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือ บริการจากบริษัท ได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมใน การสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน<sup>32</sup>

คำกล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายใน เมืองไทย เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลก็คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และ พัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับ การสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงคราม ราคา” (คณัย เทียนพฤษ 2546: 158-159 )

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้อง เข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่าง ๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วย

วิธีการต่าง ๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบันคือ ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า / บริการ ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

### 13. การวิจัยและพัฒนา

วิฑูรย์ สิมะโชคติ กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้ <sup>33</sup>

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

ทฤษฎี Resource-Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท <sup>34</sup>

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้ทำเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการฝึกอบรมในเรื่องของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้คุณเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self-sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรมและให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการวิจัยถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self-sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต<sup>35</sup>

#### 14. การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงิน และต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอกกล่าวถึงบางแนวทาง 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 ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่ง โดยใช้กระบวนการดังนี้ (David P. Vondle, 1989)

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

John K.Shank & Vijay Govindarajan นำเสนอใน Strategic Cost Management : the new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ (John K.Shank & Vijay Govindarajan, 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<sup>36</sup>

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<sup>37</sup>

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) และก้านของกงล้อ (Spokes) คือนโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter ได้นำเสนอแนวคิด “ การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ <sup>38</sup>

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)

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

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็น และความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบ โดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ <sup>39</sup>

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ และเน้นการวัดผล และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในด้านความพอใจของลูกค้า ต้นทุน และคุณภาพการบริการ <sup>40</sup>

Performance Based Budgeting ทำข้อความที่กำหนดขึ้นในแง่พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล <sup>41</sup>

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กร หรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่า อย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่นั้นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดย Peter Drucker & James A. Brimson แนวคิดหลัก คือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้ อันจะทำให้การบริหาร และการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABC (Activity Based Costing Management) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่เกิดจากแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลารอการผลิต รอการจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับ หรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุดตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่าง ๆ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ 2546)

## 15. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

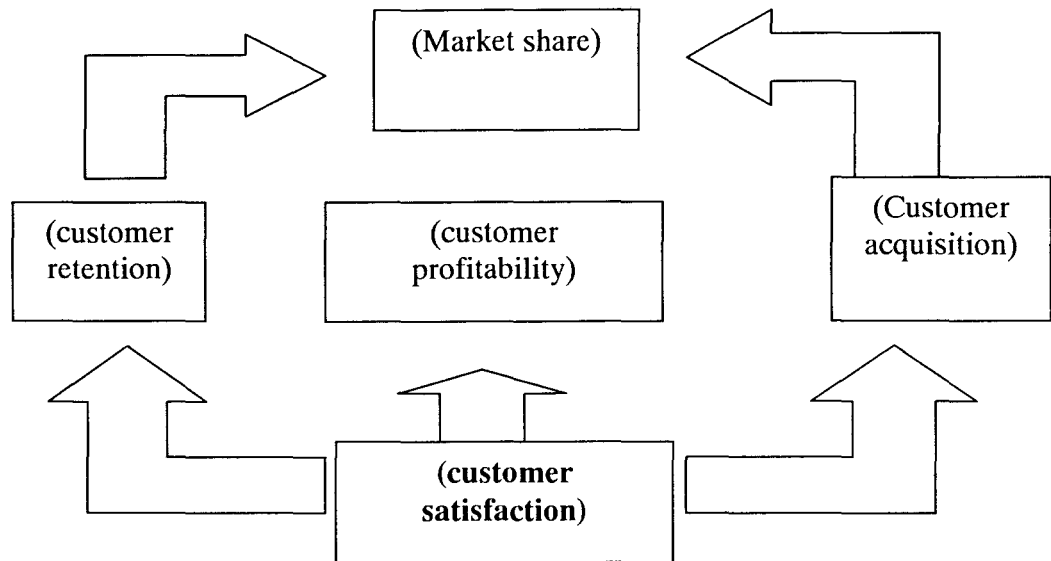
“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan & Norton ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced scorecard (BSC) Balanced scorecard ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995-1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม<sup>42</sup>

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

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

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถวัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปข้างล่างดังนี้





ภาพที่ 2.6 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

## 16. การเรียนรู้และพัฒนา

### 16.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge P.M. ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงาน โดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหาร จะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง โครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร (Senge P.M. อ้างถึงใน Bourgeois, 1999 : 284)

Bourgeois กล่าวว่า ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิด การเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยก องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999 : 22)

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และ หรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และ การเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่
2. การเรียนรู้ในขั้นสูง (high - level learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาภาพ และ ความเข้าใจในแบบใหม่ 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 จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล 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 เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือ ชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ<sup>43</sup>

### 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 ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศทำให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

### 3. วิสัยทัศน์ร่วม

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

### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

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

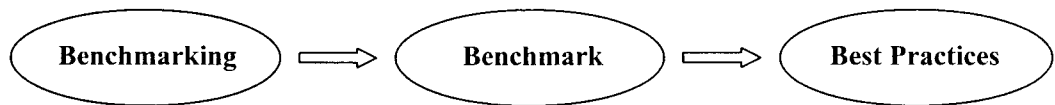
### 5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งที่ขัดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

## 16.2 Benchmarking

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ ซึ่งจะขอกล่าวถึงเพียงบางส่วน ดังนี้

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับ โลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถาม เราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช 2545: 11)



ภาพที่ 2.7 ขบวนการ Benchmarking

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับ การยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ( Key Elements ) 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง (พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต อ้างถึงใน ฌ็องซูพันธ์ เจริญนนท์ 2545: 52-54 )

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

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ
2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็น โอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของกับตัวอย่างที่ดี (เบ็ง คาร์ลอฟ, 2544: 21 - 22)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และ นำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

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

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน  
กรณีศึกษา : บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey  
Study) ที่มุ่งศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป  
ของบริษัทฯ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั้งในปัจจุบันและ  
อนาคต ทั้งนี้แหล่งข้อมูลในการศึกษาและวิเคราะห์มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูล  
ทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น  
ขึ้นไป ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 19 คน ที่มีตำแหน่ง  
ทางการบริหารทั้งหมดในองค์กร ซึ่งคาดว่าจะมีส่วนร่วมในการบริหารและกำหนดนโยบายของ  
กิจการตามโครงสร้างการจัดองค์กร

1.2 ขนาดตัวอย่าง (Sample Size) เนื่องจากการศึกษาหาคำตอบเกี่ยวกับปัจจัยที่  
ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตอบคำถามจะต้อง  
มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและส่งผลที่ก่อให้เกิดความ  
สามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง ผู้ศึกษาจึงกำหนดขนาดของตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนใน  
การศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นร้อยละ 100 จากประชากร ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ

ประชากร จำนวน 19 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ จำนวนผู้บริหารทั้งหมดทุกระดับ อันได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

**2.1 การสร้างเครื่องมือ** เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในลักษณะการใช้หลายรูปแบบผสมกันในชุดแบบสอบถาม ตามประเด็นกรอบความคิดของการศึกษาที่กำหนดไว้ เพื่อสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต แบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ณ สถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดหวังในอนาคตของกิจการ มีลักษณะคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนตัวแบบลิเคิร์ต

โดยใช้เกณฑ์กำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบปลายเปิด

**2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้ศึกษาได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือศึกษา (Reliability) ดังนี้

**2.2.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (validity)** โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาชั้นคว่ำอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

**2.2.2 นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out)** กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่พนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ราย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้แก่กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากร และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

**3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ** คือ ข้อมูลที่ได้รับจากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกัน ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2546

**3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ** คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม – 15 กันยายน 2546 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ทำหนังสือขอความร่วมมือถึงผู้บริหารของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมายจากแบบสอบถามที่กำหนด และทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ และนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for Windows

**ขั้นตอนที่ 3** นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for Windows ไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา



#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 หาค่าร้อยละและการแจกแจงความถี่ กับข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) กับข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

ผู้ศึกษา ได้เสนอค่าเฉลี่ย โดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน โดยได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 19 ราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for win ( Statistical for the social science for window ) ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

N	หมายถึง	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยกำหนดเกณฑ์การแปรผล
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	11	57.9
หญิง	8	42.1
รวม	19	100.0
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0.0
25 - 34 ปี	5	26.3
35 - 44 ปี	8	42.1
45 ปีขึ้นไป	6	31.6
รวม	19	100.0
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.0
ปริญญาตรี	8	42.1
ปริญญาโท	11	57.9
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	19	100.0
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้บริหารระดับต้น	11	57.9
ผู้บริหารระดับกลาง	5	26.3
ผู้บริหารระดับสูง	3	15.8
รวม	19	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	11	57.9
3 – 6 ปี	8	42.1
7 – 9 ปี	0	0.0
10 ปีขึ้นไป	0	0.0
รวม	19	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 57.9 เป็นผู้มีอายุอยู่ระหว่าง 35 – 44 ปี มากที่สุด ร้อยละ 42.1 รองลงมา มีอายุมากกว่า 45 ปี ร้อยละ 31.6 ส่วนที่เหลือ มีอายุอยู่ระหว่าง 25 – 34 ปี ร้อยละ 26.3 จบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 57.9 ส่วนที่เหลือจบปริญญาตรี ไม่มีระดับต่ำกว่าปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาโท เป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด ร้อยละ 57.9 รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 26.3 และเป็นผู้มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุด ร้อยละ 57.9 ส่วนที่เหลืออยู่ในช่วง 3 – 6 ปี ไม่มีผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานมากกว่า 6 ปี

## ตอนที่ 2    ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ผลิตภัณฑ์ราชนบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยทางเลขคณิตแสดงให้เห็นว่าทุกปัจจัยมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งแสดงโดยตารางที่ 4.2 – 4.16

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</b>														
1. บริษัทของท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์/ภารกิจและเป้าหมายได้ถูกต้องและเหมาะสมตามสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน	-	(14)	(3)	(2)	-	3.63	0.684	(8)	(6)	(3)	(2)	-	4.05	1.026
	-	73.7	15.8	10.5	-			42.1	31.6	15.8	10.5	-		
2. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมาย	-	(5)	(12)	-	(2)	3.05	0.848	-	(14)	(3)	-	(2)	3.53	0.964
	-	26.3	63.2	-	10.5			-	73.7	15.8	-	10.5		
3. บริษัทของท่านมีวิสัยทัศน์ / ภารกิจและเป้าหมาย เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย	-	(13)	(3)	(1)	(2)	3.42	1.017	(8)	(5)	(3)	(1)	(2)	3.84	1.344
	-	68.4	15.8	5.3	10.5			42.1	26.3	15.8	5.3	10.5		
4. แผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท	(2)	(14)	(3)	-	-	3.95	0.524	(10)	(7)	(2)	-	-	4.42	0.692
	10.5	73.7	15.8	-	-			52.6	36.8	10.5	-	-		
5. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ และเป้าหมายของบริษัทมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ	(5)	(9)	(3)	(1)	(1)	3.84	1.068	(8)	(7)	(2)	(1)	(1)	4.05	1.129
	26.3	47.4	15.8	5.3	5.3			42.1	36.8	10.5	5.3	5.3		
<b>รวม</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>3.58</b>	<b>0.828</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>3.98</b>	<b>1.031</b>

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้าน วิทยาลัย/พันธกิจ /เป้าหมาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.58$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านวิทยาลัย/พันธกิจ /เป้าหมาย ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามแผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.05$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิทยาลัย/พันธกิจ และเป้าหมาย

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้าน วิทยาลัย/พันธกิจ /เป้าหมาย กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.98$ ) หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านวิทยาลัย/พันธกิจ /เป้าหมาย เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามแผนงานในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัท มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.53$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิทยาลัย/พันธกิจ และเป้าหมาย

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>กลยุทธ์ทางการแข่งขัน</b>														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน	(3) 15.8	(8) 42.1	(5) 26.3	(1) 5.3	(2) 10.5	3.47	1.172	(8) 42.1	(5) 26.3	(3) 15.8	(1) 5.3	(2) 10.5	3.84	1.344
2. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา	-	(13) 68.4	(4) 21.1	(2) 10.5	-	3.58	0.692	(5) 26.3	(11) 57.9	(1) 5.3	(2) 10.5	-	4.00	0.882
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	-	(7) 36.8	(8) 42.1	(3) 15.8	(1) 5.3	3.11	0.875	(5) 26.3	(4) 21.1	(3) 15.8	(6) 31.6	(1) 5.3	3.32	1.336
4. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน	-	(4) 21.1	(10) 52.6	(3) 15.8	(2) 10.5	2.84	0.898	(5) 26.3	(5) 26.3	(4) 21.1	(3) 15.8	(2) 10.5	3.42	1.346
5. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-	(10) 52.6	(6) 31.6	(2) 10.5	(1) 5.3	3.32	0.885	(5) 26.3	(5) 26.3	(6) 31.6	(2) 10.5	(1) 5.3	3.58	1.170
<b>รวม</b>						<b>3.26</b>	<b>0.904</b>						<b>3.63</b>	<b>1.216</b>

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่น่าใจ ( $\bar{X} = 3.26$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.58$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.84$ ) ในข้อคำถามท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับบริษัทของท่าน

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.63$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.32$ ) ในข้อคำถามท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>โครงสร้างองค์กร</b>														
1. โครงสร้างองค์กรของบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย	(2) 10.5	(12) 63.2	(5) 26.3	-	-	3.84	0.602	(7) 36.8	(7) 36.8	(5) 26.3	-	-	4.11	0.809
2. บริษัทของท่านมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	(1) 5.3	(12) 63.2	-	(6) 31.6	-	3.42	1.017	(6) 31.6	(7) 36.8	(3) 15.8	(3) 15.8	-	3.84	1.068
3. บริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง	-	(6) 31.6	(4) 21.1	(5) 26.3	(4) 21.1	2.63	1.165	(5) 26.3	(2) 10.5	(3) 15.8	(8) 42.1	(1) 5.3	3.11	1.370
4. บริษัทของท่านมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	-	(8) 42.1	(8) 42.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.16	0.958	(9) 47.4	(4) 21.1	(3) 15.8	(1) 5.3	(2) 10.5	3.89	1.370
5. บริษัทของท่านมีการปรับสายบังคับบัญชาเป็นแนวราบให้สั้นลง	-	(6) 31.6	(9) 47.4	(3) 15.8	(1) 5.3	3.05	0.848	(3) 15.8	(7) 36.8	(5) 26.3	(3) 15.8	(1) 5.3	3.42	1.121
<b>รวม</b>						<b>3.22</b>	<b>0.918</b>						<b>3.67</b>	<b>1.148</b>

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่น่าพอใจ ( $\bar{X} = 3.22$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามโครงสร้างองค์กรของบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.84$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.63$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.67$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามโครงสร้างองค์กรของบริษัทของท่านมีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.11$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.11$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับองค์การให้มีขนาดเล็กลง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>														
1. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของ บริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับ และ เข้าใจของทุกฝ่าย	-	(7)	(10)	(2)	-	3.26	0.653	(5)	(7)	(5)	(2)	-	3.79	0.976
	-	36.8	52.6	10.5	-			26.3	36.8	26.3	10.5	-		
2. บริษัทของท่านมีวัฒนธรรม ของการทำงานร่วมกันเป็น ทีมงาน	(2)	(11)	(3)	-	(3)	3.47	1.219	(7)	(6)	(3)	-	(3)	3.74	1.408
	10.5	57.9	15.8	-	15.8			36.8	31.6	15.8	-	15.8		
3. บริษัทของท่านเน้นการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ของ องค์กร	-	(3)	(14)	-	(2)	2.95	0.780	(5)	(3)	(4)	-	(2)	3.47	1.219
	-	15.8	73.7	14	10.5			26.3	15.8	47.4	-	10.5		
4. บริษัทของท่านเน้นการ ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	-	(11)	(5)	(2)	(1)	3.37	0.895	(5)	(6)	(5)	(2)	(1)	3.63	1.165
	-	57.9	26.3	10.5	5.3			26.3	31.6	26.3	10.5	5.3		
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ และตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า	-	(11)	(5)	(2)	(1)	3.37	0.895	(5)	(3)	(8)	(2)	(1)	3.47	1.172
	-	57.9	26.3	10.5	5.3			26.3	15.8	42.1	10.5	5.3		
						<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>0.888</b>						<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>1.188</b>
						<b>3.28</b>							<b>3.62</b>	

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่น่าใจ ( $\bar{X} = 3.28$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.95$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.62$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.79$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) ใน 2 ข้อคำถาม คือข้อคำถามบริษัทของท่านเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร และข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน	(1) 5.3	(7) 36.8	(9) 47.4	(1) 5.3	(1) 5.3	3.32	0.885	(9) 47.4	(4) 21.1	(4) 21.1	(1) 5.3	(1) 5.3	4.00	1.202
2. บริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่าย	-	(9) 47.4	(7) 36.8	(3) 15.8	-	3.32	0.749	(8) 42.1	(6) 31.6	(2) 10.5	(3) 15.8	-	4.00	1.106
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน	-	(5) 26.3	(13) 68.4	-	(1) 5.3	3.16	0.688	(6) 31.6	(6) 31.6	(6) 31.6	-	(1) 5.3	3.84	1.068
4. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์	-	(8) 42.1	(8) 42.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.16	0.958	(5) 26.3	(3) 15.8	(8) 42.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.42	1.261
5. บริษัทของท่านมีการวางแผน/กำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน	(3) 15.8	(3) 15.8	(10) 52.6	(1) 5.3	(2) 10.5	3.21	1.134	(8) 42.1	(4) 21.1	(4) 21.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.79	1.357

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
6. บริษัทของท่านมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นผลงาน	(3) 15.8	(2) 10.5	(12) 63.2	(1) 5.3	(1) 5.3	3.26	0.991	(8) 42.1	(2) 10.5	(7) 36.8	(1) 5.3	(1) 5.3	3.79	1.228
	ค่าเฉลี่ย					3.24	0.901	ค่าเฉลี่ย					3.81	1.204

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.24$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และข้อคำถามบริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสามัคคีระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.32$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.16$ ) ใน 2 ข้อคำถาม คือ ข้อคำถามท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน และข้อคำถามบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์

ระดับความคิดเห็นในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.81$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และข้อคำถามบริษัทของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสามัคคีระหว่างฝ่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.42$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ</b>														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน	(3) 15.8	(9) 47.4	(4) 21.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.53	1.172	(8) 42.1	(4) 21.1	(4) 21.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.79	1.357
2. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่าง ๆ (cross function) ที่สามารถประสานงานกันระหว่างฝ่ายได้	(1) 5.3	(12) 63.2	(1) 5.3	(5) 26.3	-	3.47	0.964	(9) 47.4	(3) 15.8	(2) 10.5	(5) 26.3	-	3.84	1.302
3. บริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกระดับ	(1) 5.3	(7) 36.8	(8) 42.1	(2) 10.5	(1) 5.3	3.26	0.933	(9) 47.4	(3) 15.8	(4) 21.1	(3) 15.8	-	3.95	1.177
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)	-	(4) 21.1	(10) 52.6	(4) 21.1	(1) 5.3	2.89	0.809	-	(12) 63.2	(2) 10.5	(4) 21.1	(1) 5.3	3.32	1.003
5. บริษัทของท่านให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง	-	(13) 68.4	(3) 15.8	(2) 10.5	(1) 5.3	3.47	0.905	(5) 26.3	(7) 36.8	(4) 21.1	(2) 10.5	(1) 5.3	3.68	1.157
	ค่าเฉลี่ย					3.32	0.957	ค่าเฉลี่ย					3.72	1.199

จากตารางที่ 4.7 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.32$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.53$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.89$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.72$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการจัดตั้งงบประมาณในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำแบบทีมงานในทุกๆระดับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.32$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่าง ๆ (self-managing team)



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านคุณภาพและการควบคุม ทั้งนี้ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19						ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	$\bar{X}$ S.D.	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	$\bar{X}$ S.D.	
<b>คุณภาพและการควบคุม</b>													
1. ผลผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด	(2) 10.5	(16) 84.2	(1) 5.3	- -	- -	4.05 0.405	(5) 26.3	(12) 63.2	(2) 10.5	- -	- -	4.16 0.602	
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	- -	(17) 89.5	(1) 5.3	(1) 5.3	- -	3.84 0.501	(5) 26.3	(11) 57.9	(2) 10.5	(1) 5.3	- -	4.05 0.780	
3. บริษัทของท่านมีการนำเครื่องมือในการจัดการคุณภาพมาใช้ (TQM, ISO, QC)	(2) 10.5	(6) 31.6	(5) 26.3	(5) 26.3	(1) 5.3	3.16 1.119	(2) 10.5	(10) 52.6	(6) 31.6	- -	(1) 5.3	3.63 0.895	
4. ท่านได้รับรู้และเรียนรู้ในมาตรฐานด้านคุณภาพที่บริษัทของท่านกำหนดขึ้น	- -	(8) 42.1	(9) 47.4	(2) 10.5	- -	3.32 0.671	- -	(13) 68.4	(4) 21.1	(2) 10.5	- -	3.58 0.692	
5. บริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานของงานไว้สำหรับกิจกรรมสำคัญ	(3) 15.8	(10) 52.6	(4) 21.1	(1) 5.3	(1) 5.3	3.68 1.003	(8) 42.1	(5) 26.3	(4) 21.1	(2) 10.5	- -	4.00 1.054	
6. บริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	(3) 15.8	(12) 63.2	(3) 15.8	- -	(1) 5.3	3.84 0.898	(8) 42.1	(7) 36.8	(3) 15.8	(1) 5.3	- -	4.16 0.898	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชัด	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชัด	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชัด	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชัด	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>คุณภาพและการควบคุม</b>														
7. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ และนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ในการประเมินผล	-	(2)	(8)	(7)	(2)	2.53	0.849	-	(12)	(5)	-	(2)	3.42	0.961
	-	10.5	42.1	26.8	10.5			-	63.2	26.3	-	10.5		
8. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ ติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง	-	(9)	(8)	(1)	(1)	3.32	0.820	(5)	(5)	(7)	(1)	(1)	3.63	1.116
	-	47.4	42.1	5.3	5.3			26.3	26.3	36.8	5.3	5.3		
9. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ	-	(3)	(14)	-	(2)	2.95	0.780	-	(8)	(9)	-	(2)	3.21	0.918
	-	15.8	73.7	-	10.5			-	42.1	47.4	-	10.5		
10. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ / ประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร	(1)	(8)	(8)	-	(2)	3.32	1.003	(1)	(14)	(2)	-	(2)	3.63	1.012
	5.3	42.1	42.1	-	10.5			5.3	73.7	10.5	-	10.5		
11. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	-	(7)	(9)	(1)	(2)	3.11	0.937	(5)	(7)	(4)	(1)	(2)	3.63	1.257
	-	36.8	47.4	5.3	10.5			26.3	36.8	21.1	5.3	10.5		
12. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้พนักงาน	-	(6)	(10)	(1)	(2)	3.05	0.911	(5)	(7)	(4)	(1)	(2)	3.63	1.257
	-	31.6	52.6	5.3	10.5			26.3	36.8	21.1	5.3	10.5		

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19						ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19							
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			
คุณภาพและการควบคุม														
13. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น	(3) 15.8	(7) 36.8	(7) 36.8	(1) 5.3	(1) 5.3	3.53	1.020	(5) 26.3	(10) 52.6	(2) 10.5	(2) 10.5	- -	3.95	0.911
	ค่าเฉลี่ย					3.36	0.839	ค่าเฉลี่ย					3.74	0.950

จากตารางที่ 4.8 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้  
ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.36$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.05$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.53$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ระดับความคิดเห็นในอนาคต ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.74$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลผลิตของบริษัทท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาด และข้อคำถามบริษัทของท่านมีนโยบายตรวจสอบการบริหารงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.21$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)</b>														
1. บริษัทของท่านมีการปรับเปลี่ยนระบบ IT ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	(1) 5.3	(10) 52.6	(7) 36.8	- -	(1) 5.3	3.53	0.841	(9) 47.4	(7) 36.8	(2) 10.5	- -	(1) 5.3	4.21	1.032
2. บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก	(1) 5.3	(9) 47.4	(3) 15.8	(6) 31.6	- -	3.26	0.991	(5) 26.3	(11) 57.9	(2) 10.5	(1) 5.3	- -	4.05	0.780
3. ระบบ IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา	(4) 21.1	(8) 42.1	(1) 5.3	(5) 26.3	(1) 5.3	3.47	1.264	(11) 57.9	(6) 31.6	(1) 5.3	- -	(1) 5.3	4.37	1.012
4. บริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับปรุงระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา	(3) 15.8	(8) 42.1	(8) 42.1	- -	- -	3.74	0.733	(3) 15.8	(13) 68.4	(3) 15.8	- -	- -	4.00	0.577
	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>3.50</b>	<b>0.957</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>4.16</b>	<b>0.850</b>

จากตารางที่ 4.9 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.50$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับปรุงระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.26$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.16$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามระบบ IT ของบริษัทท่านสามารถส่งและรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านเน้นการใช้ระบบ IT เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูล เพื่อปรับปรุงระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการผลิต  
ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>การผลิต</b>														
1. บริษัทของท่านมีกำลังการผลิต ที่เพียงพอต่อความต้องการ ของตลาดในปัจจุบัน	-	(17)	(2)	-	-	3.89	0.315	-	(17)	(2)	-	-	3.89	0.315
	-	89.5	10.5	-	-			-	89.5	10.5	-	-		
2. บริษัทของท่านได้นำ เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย มาใช้ในการลดต้นทุนการ ผลิตอยู่เสมอ	-	(8)	(10)	(1)	-	3.42	0.597	(5)	(9)	(4)	(1)	-	3.95	0.848
	-	42.1	52.6	5.3	-			26.3	47.4	21.1	5.3	-		
3. บริษัทของท่านมีการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการผลิต อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	-	(9)	(9)	(1)	-	3.42	0.607	-	(14)	(4)	(1)	-	3.68	0.582
	-	47.4	47.4	5.3	-			-	73.7	21.1	5.3	-		
4. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการคิดค้นการผลิตใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	-	(4)	(13)	(1)	(1)	3.05	0.705	-	(10)	(7)	(1)	(1)	3.37	0.831
	-	21.1	68.4	5.3	5.3			-	52.6	36.8	5.3	5.3		
	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>3.43</b>	<b>0.556</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>					<b>3.72</b>	<b>0.644</b>

จากตารางที่ 4.10 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการผลิต กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.43$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการผลิตมีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.05$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นการผลิตใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการผลิต กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.72$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการผลิตเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านได้นำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในการลดต้นทุนการผลิตอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.37$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการคิดค้นการผลิตใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจุบันด้านการตลาด  
 ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถ ในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ชัด ชิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>การตลาด</b>														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการสร้างภาพลักษณ์ / ตราหือ (brand)	-	(6)	(11)	(2)	-	3.21	0.631	(5)	(4)	(9)	(1)	-	3.68	0.946
	-	31.6	57.9	10.5	-			26.3	21.1	47.4	5.3	-		
2. บริษัทของท่านตั้งราคา ผลิตภัณฑ์ / บริการ ได้อย่าง เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของ ลูกค้า	-	(5)	(8)	(1)	(5)	2.68	1.157	(5)	(3)	(10)	(1)	-	3.63	0.955
	-	26.3	42.1	5.3	26.3			26.3	15.8	52.6	5.3	-		
3. บริษัทของท่านมีและสร้าง ช่องทางซึ่งลูกค้าสามารถ เข้าถึงผลิตภัณฑ์ / บริการ ได้ อย่างสะดวก	-	(1)	(8)	-	-	3.58	0.507	(5)	(3)	(10)	(1)	-	3.63	0.955
	-	5.3	42.1	-	-			26.3	15.8	52.6	5.3	-		
4. บริษัทของท่านมีการกำหนด มาตรฐานการส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และสามารถปฏิบัติ ตามมาตรฐาน ได้อย่าง สอดคล้องต่อเนื่อง	-	(12)	(7)	-	-	3.63	0.496	(5)	(4)	(10)	-	-	3.74	0.872
	-	63.2	36.8	-	-			26.3	21.1	52.6	-	-		
5. บริษัทของท่านมีการส่งเสริม การขายและการประชาสัมพันธ์ ที่เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ เป็นอย่างดี	(3)	(2)	(11)	(2)	(1)	3.21	1.032	-	(11)	(5)	(2)	(1)	3.37	0.895
	15.8	10.5	57.9	10.5	5.3			-	57.9	26.3	10.5	5.3		
6. บริษัทของท่านได้นำระบบ บริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ( CRM ) มาใช้	-	(1)	(13)	-	(5)	2.53	0.964	-	(10)	(7)	-	(2)	3.32	0.946
	-	5.3	68.4	-	26.3			-	52.6	36.8	-	10.5		
	ค่าเฉลี่ย					3.14	0.798	ค่าเฉลี่ย					3.56	0.928



จากตารางที่ 4.11 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.14$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการตลาดได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบผลิตภัณฑ์และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.53$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการตลาด กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.56$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการตลาดเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบผลิตภัณฑ์และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.32$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านได้นำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้



จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ 'ไม่แน่ใจ' ( $\bar{X} = 3.17$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.05$ ) ใน 2 ข้อคำถาม คือ ข้อคำถามบริษัทของท่านมีการคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง และข้อคำถามบริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ 'เห็นด้วย' ( $\bar{X} = 3.50$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.79$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.37$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านสามารถคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และความคิดใหม่ ๆ ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>การบริหารการเงินและต้นทุน</b>														
1. บริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	(6) 31.6	(10) 52.6	(1) 5.3	(2) 10.5	-	4.05	0.911	(6) 31.6	(10) 52.6	(2) 10.5	(1) 5.3	-	4.11	0.809
2. บริษัทของท่านมีขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง	-	(12) 63.2	(6) 31.6	-	(1) 5.3	3.53	0.772	(5) 26.3	(7) 36.8	(6) 31.6	-	(1) 5.3	3.79	1.032
3. บริษัทของท่านมีอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	(3) 15.8	(6) 31.6	(10) 52.6	-	-	3.63	0.761	(8) 42.1	(6) 31.6	(5) 26.3	-	-	4.16	0.834
4. บริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	(3) 15.8	(6) 31.6	(10) 52.6	-	-	3.63	0.761	(8) 42.1	(6) 31.6	(5) 26.3	-	-	4.16	0.834
5. บริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ	-	(7) 36.8	(9) 47.4	(1) 5.3	(2) 10.5	3.11	0.937	-	(12) 63.2	(4) 21.1	(1) 5.3	(2) 10.5	3.37	1.012
	ค่าเฉลี่ย					3.59	0.867	ค่าเฉลี่ย					3.91	0.947

จากตารางที่ 4.13 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.59$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุนได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.05$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.11$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.91$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านอัตราการเจริญเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง และข้อคำถามบริษัทของท่านสามารถใช้นโยบายการบริหารต้นทุนที่ต่ำเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.37$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านมีการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ในการกำกับและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริง ในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>การตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า</b>														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญ กับการตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า	(3) 15.8	(7) 36.8	(6) 31.6	(3) 15.8	-	3.53	0.964	(8) 42.1	(2) 10.5	(6) 31.6	(3) 15.8	-	3.79	1.182
2. บริษัทของท่านเปิดช่องทาง ให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (call center )	(3) 15.8	(4) 21.1	(11) 57.9	-	(1) 5.3	3.42	0.961	(3) 15.8	(10) 52.6	(5) 26.3	-	(1) 5.3	3.74	0.933
3. การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ ในเกณฑ์ที่ดี	(3) 15.8	(8) 42.1	(7) 36.8	-	(1) 5.3	3.63	0.955	(8) 42.1	(4) 21.1	(6) 31.6	-	(1) 5.3	3.95	1.129
4. บริษัทของท่านสามารถ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและ ทันการณ์	-	(9) 47.4	(8) 42.1	(1) 5.3	(1) 5.3	3.32	0.820	(5) 26.3	(6) 31.6	(7) 36.8	-	(1) 5.3	3.74	1.046
	ค่าเฉลี่ย					3.48	0.925	ค่าเฉลี่ย					3.81	1.073

จากตารางที่ 4.14 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.48$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.32$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.81$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามการตอบสนองความต้องการของลูกค้าของบริษัทท่านอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) ใน 2 ข้อคำถาม คือข้อบริษัทของท่านเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center ) และข้อคำถามบริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Actual) (n) = 19							ความคาดหวังในอนาคต (Expectation) (n) = 19						
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	$\bar{X}$	S.D.
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %			(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %		
<b>การเรียนรู้และพัฒนา</b>														
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization )	(3) 15.8	(7) 36.8	(7) 36.8	- -	(2) 10.5	3.47	1.124	(5) 26.3	(10) 52.6	(2) 10.5	- -	(2) 10.5	3.84	1.167
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ	- -	(8) 42.1	(4) 21.1	(5) 26.3	(2) 10.5	2.95	1.079	(8) 42.1	(8) 42.1	(1) 5.3	(1) 5.3	(1) 5.3	4.11	1.100
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน	(1) 5.3	(15) 78.9	(2) 10.5	(1) 5.3	- -	3.84	0.602	(9) 47.4	(7) 36.8	(2) 10.5	(1) 5.3	- -	4.26	0.872
4. บริษัทของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ (benchmarking)	- -	(3) 15.8	(14) 73.7	- -	(2) 10.5	2.95	0.780	(5) 26.3	(6) 31.6	(6) 31.6	- -	(2) 10.5	3.63	1.212
	ค่าเฉลี่ย					3.30	0.896	ค่าเฉลี่ย					3.96	1.088



จากตารางที่ 4.15 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.30$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.84$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 2.95$ ) ใน 2 ข้อคำถามคือข้อคำถามบริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัทและข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ และข้อคำถามบริษัทของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศ (Benchmarking)

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.96$ ) หมายความว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคตเป็นอย่างมาก โดยในข้อคำถามบริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) ในข้อคำถามบริษัทของท่านเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผู้เป็นเลิศ (Benchmarking)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยรวมในทุกหัวข้อของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน				ความคาดหวังในอนาคต			
	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. วิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย	3.58	0.828	มาก	2	3.98	1.031	มาก	2
2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.26	0.904	ปานกลาง	10	3.63	1.216	มาก	9
3. โครงสร้างองค์กร	3.22	0.918	ปานกลาง	12	3.67	1.148	มาก	8
4. วัฒนธรรมองค์กร	3.28	0.888	ปานกลาง	9	3.62	1.188	มาก	10
5. บรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ	3.24	0.901	ปานกลาง	11	3.81	1.204	มาก	5
6. ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ	3.32	0.957	ปานกลาง	7	3.72	1.199	มาก	7
7. คุณภาพและการควบคุม	3.36	0.839	ปานกลาง	6	3.74	0.950	มาก	6
8. เทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT )	3.50	0.957	มาก	3	4.16	0.850	มาก	1
9. การผลิต	3.43	0.556	มาก	5	3.72	0.644	มาก	7
10. การตลาด	3.14	0.798	ปานกลาง	14	3.56	0.928	มาก	11
11. การวิจัยและพัฒนา	3.17	0.958	ปานกลาง	13	3.50	1.016	มาก	12
12. การบริหารการเงินและต้นทุน	3.59	0.867	มาก	1	3.91	0.947	มาก	4
13. การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า	3.48	0.925	มาก	4	3.81	1.073	มาก	5
14. การเรียนรู้และพัฒนา	3.30	0.896	ปานกลาง	8	3.96	1.088	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>3.35</b>	<b>0.871</b>	<b>ปานกลาง</b>		<b>3.77</b>	<b>1.034</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ทั้ง 14 ด้าน ได้ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดของทุกปัจจัยที่ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับ ไม่น่าใจ ( $\bar{X} = 3.35$ ) หมายความว่า ทุกปัจจัยได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน, ด้านวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า และด้านการผลิต ปัจจัยทั้ง 5 ด้านดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงใน ปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 9 ด้าน เป็นปัจจัยที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันในระดับปานกลางเท่านั้น

**ระดับความคิดเห็นในอนาคต** ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทั้งหมดทุกปัจจัยที่ ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างมีเห็นในระดับ เห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.77$ ) หมายความว่า ทุกปัจจัยล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก โดยจาก การเรียงตามลำดับตั้งแต่ลำดับ 1 - 5 แล้ว แตกต่างจากระดับความคิดเห็นในปัจจุบัน คือปัจจัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านวิสัยทัศน์ / ภารกิจ / เป้าหมาย, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา, ด้านการ บริหารต้นทุนและการเงิน และด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการแข่งขันเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ประกอบกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดและพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เป็นผู้นำทางธุรกิจได้ในที่สุด

ผู้ศึกษาได้พบว่า สภาวะการแข่งขันในปัจจุบันมีปัจจัยมากมายที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประเภทต่าง ๆ ดังนั้น จึงได้ทำการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

#### 1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารทั้งหมดของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 19 คน ตามโครงสร้างการจัดองค์กร ซึ่งมีตำแหน่งงานตั้งแต่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2546 ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยในเดือนสิงหาคม 2546 ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างเครื่องมือ อันได้แก่ แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และ

ได้นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบแล้วทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง และนำมาแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ แล้วจึงทำการทอแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน 2546

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for windows สำหรับข้อมูลที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ และข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 1.3 ผลการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.9 อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 35 – 44 ปี เป็นส่วนใหญ่วัยคิดเป็นร้อยละ 42.1 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 57.9 เป็นผู้มีตำแหน่งงานผู้บริหารระดับต้น เป็นส่วนใหญ่วัยคิดเป็นร้อยละ 57.9 อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันอยู่ในช่วงต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 57.9 อันเนื่องมาจากบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เพิ่งเริ่มก่อตั้งบริษัทในปี 2543

1.3.2 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้ง 14 ปัจจัยในภาพรวม พบว่า กิจการมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และเมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ไปใช้ปฏิบัติในอนาคตในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) ซึ่งสามารถแยกผลการวิเคราะห์ สรุปได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริง และก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัย ได้ดังนี้ 1. ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน 2. ด้านวิสัยทัศน์ /ภารกิจ / เป้าหมาย 3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 5. ด้านการผลิต

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยที่ได้มีการใช้และปฏิบัติจริง และก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการตลาด ตามลำดับ

2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังต่อการนำปัจจัย ทั้ง 14 ด้าน ไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัย ได้ดังนี้ 1. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ด้านวิสัยทัศน์ /ภารกิจ / เป้าหมาย 3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน 5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า 6. ด้านคุณภาพและการควบคุม 7. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ และด้านการผลิต 8. ด้านโครงสร้างองค์กร 9. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน 10. ด้านวัฒนธรรมองค์กร 11. ด้านการตลาด 12. ด้านการวิจัยและพัฒนา

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้ศึกษาจะทำการอภิปรายผลใน 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก และมีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน , ด้านวิสัยทัศน์ /ภารกิจ /เป้าหมาย , ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ , ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการผลิต

2.2 ปัจจัยที่มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับปานกลาง แต่ในอนาคตมีความคาดหวังที่จะนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ , ด้านการเรียนรู้และพัฒนา, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ , ด้านโครงสร้างองค์กร , ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการตลาด ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายปัจจัยได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม : ปัจจุบันผู้บริหารของบริษัทไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพและการควบคุมเท่าที่ควร ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุมมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของหลาย ๆ ท่าน ดังเช่น Joseph L.Massie , Herbert G.Hicks และ William F.Glueck ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของการควบคุม อันประกอบไปด้วยการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน, การพัฒนาวิธีการวัด, การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 ปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ : ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Michael Zwell ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการนำองค์กร ไปสู่ความยั่งยืน และแนวคิดผู้นำแบบ Results -based leadership ของ David Ulrich ที่ตระหนักถึงการพัฒนาและสร้างพนักงานให้มีความสามารถ

2.2.3 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา : บริษัทยังขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Peter M. Senge ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรให้พนักงานเป็นคนที่รอบรู้ กล้าคิด และมีความคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วม และมีความเป็นทีม

2.2.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร : ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) ฉะนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ John Kotter และ James Heskett ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีกว่า เหนือกว่าอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยบริษัทควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 อย่าง คือ

1. Customer Service Culture
2. Innovation Culture
3. Operationally Excellent Culture
4. Spirit Culture

2.2.5 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเท่าที่ควร จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) ฉะนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael E. Porter ที่มีความเห็นว่า การมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้บริษัทสามารถขยับเขยื้อมแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.2.6 ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ : ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำ



ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ ) ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ราณี อธิษัชกุล ที่กล่าวว่า การจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรที่ต้องการผลความสำเร็จของงานสูง ย่อมต้องการคนงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้รางวัลตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจพนักงาน

2.2.7 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญด้าน โครงสร้างองค์กร จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) ฉะนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Kerry Feldman ที่เสนอว่า องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.2.8 ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา : ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญด้านการวิจัยและพัฒนาเท่าที่ควร จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.17$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจจะต้องพยายามพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าที่มีมากกว่าคู่แข่ง

2.2.9 ปัจจัยด้านการตลาด : บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการตลาด โดยถูกจัดเป็นอันดับสุดท้าย ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของกิจการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) แต่มีความคาดหวังในอนาคตที่จะนำปัจจัยด้านการตลาด มาใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ ) ฉะนั้น จึงสรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยด้านการตลาด มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Philip Kotler ที่เสนอว่า การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัท

สรุปผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) มีความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบันในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) โดยมีปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 3.59$ ) ส่วนในอนาคตมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) โดยมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 4.16$ ) แต่ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและเพิ่มพูนความสำคัญสำหรับปัจจัยอื่นที่ได้นำมาอภิปรายผลให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กิจการต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าผู้บริหารของกิจการตั้งแต่ระดับต้น กลางและสูง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในปัจจุบันกิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพียงบางปัจจัยเท่านั้น แต่ความคาดหวังในอนาคตผู้บริหาร ๆ ต้องการให้มีการใช้และปฏิบัติจริงสำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ทุก ๆ ปัจจัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ๆ ต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีศักยภาพ สำหรับดำเนินธุรกิจในอนาคตปัจจุบัน

จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร ๆ ของกิจการ ซึ่งเป็นจุดที่กิจการไม่ได้ให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกิจการ สรุปได้ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างองค์กร ควรมีนโยบายปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง และเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะแบบราบและเป็นเครือข่าย (Flat and Network) โดยลดบุคลากรและขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนลงเพื่อให้มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น รวมทั้งมีการจัดตั้งทีมงาน (Self Managing team) เพื่อรับมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ (Empowerment) สำหรับเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กร

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยควรเริ่มปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ให้กิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Organization) โดยเปิดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรทั้งหมดทุกระดับ ไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น โดยสอดแทรกและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการทำงานเป็นทีม (Team Approach)

รวมทั้งพัฒนาให้เป็นองค์กรแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Teaching Organization) ตลอดจนมี การประเมินผล ซึ่งอาจใช้เครื่องมือประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่สามารถ วัดมุมมองได้ทุกมิติ และมีการเปรียบเทียบวัดกับธุรกิจอื่น (Benchmarking)

3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าองค์กรจะเป็นธุรกิจในกลุ่มธุรกิจพลังงาน ซึ่ง ผลิตไฟฟ้า โดยเน้นด้านการผลิต เครื่องจักรและเทคโนโลยี แต่การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ในองค์กรก็จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นในทุกด้านด้วยเช่นกัน กิจการควรให้ความสำคัญ กับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความเจริญในหน้าที่การงาน (Career Path) มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งสร้างบรรยากาศและ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และอัตราผลตอบแทนให้เป็นสิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อนำไปสู่ ความรู้สึภาคภูมิใจและความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการและความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty)

3.2 ข้อเสนอในการศึกษาครั้งต่อไป เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่อง ของเวลาและการเก็บข้อมูล ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ตอบแบบ สอบถามต้องใช้เวลาในการพิจารณาพิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด จึงมี ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

1) การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นพนักงานใน บริษัทที่อยู่ในธุรกิจพลังงานเพียงบริษัทเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการศึกษานำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งอุตสาหกรรม จึงควรศึกษาให้ครอบคลุมบริษัทที่เป็น อีกผู้นำหลักในอุตสาหกรรมนี้ เช่น บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

2) การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ สามารถในการแข่งขันของกิจการเพียง 14 ด้านเท่านั้น ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ อีกที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าต่อสามารถนำผล การศึกษาไปพัฒนาปรับปรุงต่อ อันจะเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผลงานศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น

3) การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของบริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ของบริษัทในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน คือ บริษัท ผลิตไฟฟ้า ราชบุรี จำกัด และบริษัท ราชบุรีพลังงาน จำกัด ด้วย เพื่อจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่แตกต่างและ

หลากหลายมากยิ่งขึ้น ตามความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลการศึกษาที่ได้มีคุณค่าทางการวิเคราะห์เชิงลึกมากขึ้น

4) วิธีการวิเคราะห์ในครั้งนี้นำวิธีหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่านั้น จึงควรใช้วิธีการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

#### 4. ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ระยะเวลาในการศึกษา ทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการค้นคว้าข้อมูล และสำรวจความคิดเห็นและเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 กลุ่มตัวอย่างจำนวนยังไม่เพียงพอที่จะทำการสรุปผลได้อย่างชัดเจน แต่ผู้ศึกษาได้ใช้ประชากรทั้งหมดแล้ว

4.3 เมื่อนำแบบสอบถามไปทดสอบในครั้งแรก ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม แต่เมื่อนำแบบสอบถามไปทดสอบจริงไม่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปริมาณข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีจำนวนมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการพิจารณาพิเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยเวลาที่จำกัด

4.4 วิธีการศึกษาควรทดสอบความสัมพันธ์เป็นรายด้าน สาเหตุที่ไม่ได้ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากต้องการศึกษาเพียงเบื้องต้นถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- คำหนึ่ง นกแก้ว “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 81 – 83 จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย 2526
- ชื่นจิตต์ แจ้เจนกิจ *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 หน้า 5 , 119 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี 2544
- ชุมพร คุรุพัฒน์ “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การ  
วิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน* หน้า 84, 86 สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- \_\_\_\_\_ “หน่วยที่ 6 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การ  
วางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 5, 32 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ณัฐพงศ์ เกศมาริช *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์การยุคใหม่*  
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2546
- \_\_\_\_\_ *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร  
दानสุทธาการพิมพ์ 2544
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จินตนา บุญบงการ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- คณัย เทียนพุด *ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน ( Core Human Competencies )*  
โครงการ Human Capital หน้า 158 - 159 กรุงเทพมหานคร นาโกต้า 2546
- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 2 การวางแผน และ หน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์การ ” ใน *เอกสารการ  
สอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544

- ธนชัย ยมจินดา “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และ หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์ 2545
- เบิ่ง คาร์ลอฟ **คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี** แปลจาก Benchmarking Workbook โดย ฌ็องฟงส์ เกศมาริช พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร Be Bright Book 2544
- ประชุม รอดประเสริฐ **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี** กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เนติกุลการพิมพ์ 2535
- ราณี อิศัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** พิมพ์ครั้งที่ 2 หน้า 239 – 240 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2544
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์ “Activity Base Costing Management – ABCM” **Copyright 1999-2000** *chaiyaboon brother group* [Online] (24 พฤษภาคม 2546) Available : <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.htm> [Accessed October 20, 2003].
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย “หน่วยที่ 13 การจัดการการตลาด” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป** หน้า 13-15 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สาวนายน **ยุทธวิธีการแข่งขัน** หน้า 144 - 145 กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2545
- สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ “หน่วยที่ 14 การจัดการการผลิต และ ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนาการจัดการทั่วไป** หน้า 14-2, 14-3 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
- เสนห์ จัยโต “หน่วยที่ 7 การบริการทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** หน้า 66 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

Alan Barker. "Competency Model. Identify Human Critical Success Factors in Organization." in *Competency Implementation Guide, Corporate Human resource Development Strategy*. (April 2003).

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

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

L.J.Bourgeois, III, Irere M. Duhaime and J.L. Stimpert. *Strategic Management: A Managerial Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo.: The Dryder Press, 1999.

Shank, John K. and Govindarajan, Vijay. *Strategy Cost Management : the new tool for competitive advantage*. New York : Free Press, 1993.

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. *STRATEGIC Management and Business Policy : The United States of America Addison*. Wesley .: Longman, 1998.

Vondle, David P. *Service Management System ( How to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Materuak Management, Facilities Management and Cost Management )* , New York. : Mc Graw, 1989.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เชิงอรรถ

## เชิงอรรถ

- 1 “Strategy – core competencies” “Introduction”  
[http://www.tutor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)
- 2 “Strategy – core competencies” “The Work of Hamel and Prahalad”  
[http://www.tutor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)
- 3 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.tutor2u.net/business/strategy/core\\_competencies.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/core_competencies.htm)
4. Michael E. Porter Harvard Business Review November – December 1996  
 “ What is Strategy? ” <http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm>
5. Don Neidlinger Ram Electronics Inc. “ Strategic Competency” June 19,2003  
[http://www.ram-electronics.com/strategic\\_competency.htm](http://www.ram-electronics.com/strategic_competency.htm) June 19,2003
6. 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> Harvard  
 Business Review Article HSB Number : 92209 Publication Date: 3/1/1992 Competing on  
 Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy
7. Porter, Michael E. Harvard Business Review Article HSB Number : 79208  
 Publication Date: 3/1/1979 “How Competitive Forces Shape Strategy”  
<http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm> Harvard Business Review Article  
 HSB Number : 79208 Publication Date: 3/1/1979
8. 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>
9. Candidate Resources, Inc. – Grand Prairie, Texas – (972) 641-5494 Competency  
 Report – Generic Version For : John Henderson [www.virtualhrcenter.com](http://www.virtualhrcenter.com)
10. <http://members.tripod.com/~infbprpros/index.htm>
11. [http://www.organisational\\_redesign.html](http://www.organisational_redesign.html) Change & Perform Organisational  
 Redesign Service

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

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

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

15. <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>

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

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

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

19. <http://webuser.bus.umich.edu/teinf/research/>

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

21. <http://www.turknett.com/sectionR/advantage.htm>

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

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

24. <http://www.optimize.com/issue/001/culture2.htm>

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

26. Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Balance scorecard* ( HBS press) 1996.

27. [http://www.ftpi.or.th/knwinf\\_apo\\_index.htm](http://www.ftpi.or.th/knwinf_apo_index.htm)

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

29. Peter Weill : 1998 Harvard Bussiness School Press

30. Alice M. Tybout , Gregory s. Carpenter “COVER STORY” *mba*

กรุงเทพมหานคร บริษัท สื่อบริสุทธิ์ จำกัด ( ธันวาคม 2544 ) หน้า 80

31. Bonner Consultants Inc., [WWW.BONNERCONSULTANTS.COM](http://WWW.BONNERCONSULTANTS.COM)

32. <http://www.QMSCOT.co.uk>

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

34. [http://www.sses.com/public/events/euram/completed\\_tracks/managing\\_innovation\\_opportunity/kostopoulos\\_spanos\\_prastacos.pdf](http://www.sses.com/public/events/euram/completed_tracks/managing_innovation_opportunity/kostopoulos_spanos_prastacos.pdf))

35. [http://www.bottomlineinnovation.com/competency\\_innovation\\_may2003b.pdf](http://www.bottomlineinnovation.com/competency_innovation_may2003b.pdf).

36. <http://www.dcu.ie/~scallanc/Company%20Analysis.pdf>

37. [http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/?/0684841487/qid=1071279725/sr=1-1/ref=sr\\_1\\_1/002-3426647-3127234?v=glance&s=books](http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/?/0684841487/qid=1071279725/sr=1-1/ref=sr_1_1/002-3426647-3127234?v=glance&s=books)
38. <http://www.mhhe.com/primis/catalog/pcatalog/HBICA.htm>
39. <http://www.aasis.state.ar.us/Documentation/Newsletter/sep99.htm>
40. <http://www.ci.san-josc.ca.us/mayor/memos/binessage1999.htm>
41. Snell and Hayes, November 1993, p.1; Garsombke and Schrad, February 1999, p. 9; Epstein, 1984 p. 2
42. Robert S. Kaplan & David P. Norton, *Balance scorecard* ( HBS press) 1996.
43. [www.manager.co.tl](http://www.manager.co.tl)

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

**เรื่อง** ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจพลังงาน

**วัตถุประสงค์** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท วิชาการค้นคว้าอิสระ ( 32797 ) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการที่ท่านทำงานอยู่ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการที่ท่านให้ความร่วมมือตอบนี้จะถือเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยนี้เท่านั้น ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูลประกอบการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการวางแผน ด้านกระบวนการธุรกิจ และด้านการควบคุม ของกิจการ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของกิจการ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วนตามความต้องการ

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี

2. 25 – 34 ปี

3. 35 – 44 ปี

4. 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. ผู้บริหารระดับต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง

3. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี

2. 3 – 6 ปี

3. 7 – 9 ปี

4. 10 ปีขึ้นไป



















ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น									
	มีการใช้และปฏิบัติจริงในปัจจุบัน					ความคาดหวังในอนาคต				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การเรียนรู้และพัฒนา</b>										
1. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( learning organization )										
2. บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่านและพนักงานในเวลาที่ต้องการ										
3. บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน										
4. บริษัทของท่านทำการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหาร องค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่เป็นเลิศ ( benchmarking )										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของท่านเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านอื่น ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการ

ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกหรือไม่ที่สามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	เรือโทหญิง ศศิธร ลำภา
วัน เดือน ปีเกิด	22 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537 – 2540 ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี
สถานที่ทำงาน	กองงบประมาณ สำนักงานประมาณกลาโหม กระทรวงกลาโหม
ตำแหน่ง	ประจำแผนกบริหารงบประมาณ