

ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อบริษัทที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

OPINION MANAGEMENT ON FACTORS AFFECTING COMPETENCY OF
MOULD AND DIE CLUSTER AT THAI TOOL AND DIE INDUSTRY
ASSOCIATION



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2552

KMITL - 2009 - ED - M - 251 - 053

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

OPINION MANAGEMENT ON FACTORS AFFECTING COMPETENCY OF
MOULD AND DIE CLUSTER AT THAI TOOL AND DIE INDUSTRY
ASSOCIATION



เปรมวดี ชาลีนนทศิริ

PRAMWADEE CHALEENANTASIRI

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....105166
วัน,เดือน,ปี.....16 พ.ย. 2552

| |
|---------|
| .b..... |
| .i..... |

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2552

KMITL-2009-ED-M-251-053

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**OPINION MANAGEMENT ON FACTORS AFFECTING COMPETENCY OF
MOULD AND DIE CLUSTER AT THAI TOOL AND DIE INDUSTRY**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2009

KMITL-2009-ED-M-251-053

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2009

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด
ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์
แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

นักศึกษา

นางสาวเปรมวดี ชาลีนันทศิริ

รหัสประจำตัว

50064105

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2552

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ. วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผศ.ดร. จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ และ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 144 คน ในกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดย t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยภาพรวมอยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก และผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก และพบว่าระดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ และด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนลักษณะส่วนบุคคลอื่นมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

| | |
|--------------------------|---|
| Thesis | Opinion Management on Factors Affecting Competency of Mould and Die Cluster at Thai Tool and Die Industry Association |
| Student | Miss Pramwadee Chaleenantasiri |
| Student ID. | 50064105 |
| Degree | Master of Science |
| Program | Industrial Management |
| Year | 2009 |
| Thesis Advisor | Assoc. Prof. Wisuit Sunthonkanokpong |
| Thesis Co Advisor | Assist. Prof. Dr. Jirasek Trimetsuntorn |

ABSTRACT

The purpose of this research were 1) to study managements' opinion to the factors affecting competitiveness of Mould and Die cluster and 2) to compare the level of managements' opinion to the factors affecting on competitiveness of Mould and Die cluster that Classified by personal factors were; sex, age, level of highest education, position, working period in current position and working section. Samples of the research were staffs that are management level of Mould and Die cluster Thai Tool and Die industry association by sampling 144 populations, the tooling in this research was questionnaire. The statistic tool was frequency, percentage, averages, t-test and One-way ANOVA. The conclusion result of research were

1) Most of managers opinion on competitive ability of Mould and Die cluster at Thai Tool and Die Industry Association are higher level and not different. The factors affecting on competency can recognize as following ; vision / mission / goal, working atmosphere / compensation / intensive and strategy of competitive. 2) Personal factor; level of highest education effected to difference level of management's opinion to the factors affecting on competency of Mould and Die cluster at Thai Tool and Die Industry Association at the 0.01 level of significance. Other personal factors were not significance.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเนื่องด้วยผู้วิจัยมีความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งในความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.วิสุทธิ์ สุนทร กนกพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์, ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาแนะนำและให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดตลอดจนแง่คิดที่จำเป็น สำหรับผู้วิจัย จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ออกมาอย่างสมบูรณ์ รวมทั้งได้รับคำแนะนำอื่นๆจาก คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ดร.ธีระชินภัทร รามเคชะ รศ.อดิनुช กาญจนพิบูลย์ และ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิอันมี คุณบุญเจริญ มโนบุรุษย์เลิศ, คุณชัยรัตน์ สุวิรัชวิทยกิจ และ ผศ.จุลศิริ ศรีงามผ่อง ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและให้ความ ช่วยเหลือในส่วนอื่นของการวิจัยอย่างดียิ่ง จนเอกสารวิจัยเรื่องนี้มี ความสมบูรณ์ ถูกต้องทุก ประการ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงงานต่างๆที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการ วิจัยในสถานประกอบการของท่าน

ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่มีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้วิจัยได้เข้ามาศึกษา ตลอดจน พี่ๆน้องๆและเพื่อนๆ ที่ได้มีโอกาสศึกษาร่วมกันทุกท่าน สำหรับทุกสิ่งทุกอย่างระหว่างที่ศึกษาอยู่ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ธุรการ ภาควิชาภาษาสังคมและบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ความดีอันจะเกิดขึ้นจากการวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

เปรมวดี ชาตินันทศิริ

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | I |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | II |
| กิตติกรรมประกาศ..... | III |
| สารบัญ | IV |
| สารบัญตาราง..... | VII |
| สารบัญภาพ..... | IX |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 3 |
| 1.3 สมมติฐานการวิจัย..... | 4 |
| 1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย..... | 4 |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย..... | 5 |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... | 6 |
| 1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... | 7 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 13 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน..... | 14 |
| 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน..... | 14 |
| 2.2.1 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย..... | 14 |
| 2.2.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน..... | 16 |
| 2.2.3 โครงสร้างองค์กร..... | 18 |
| 2.2.4 วัฒนธรรมองค์กร..... | 20 |
| 2.2.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ..... | 22 |
| 2.2.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ..... | 24 |
| 2.2.7 คุณภาพและการควบคุม..... | 28 |
| 2.2.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 30 |
| 2.2.9 การตลาด..... | 30 |
| 2.2.10 การวิจัยและพัฒนา..... | 33 |
| 2.2.11 การบริหารการเงิน และต้นทุน..... | 34 |

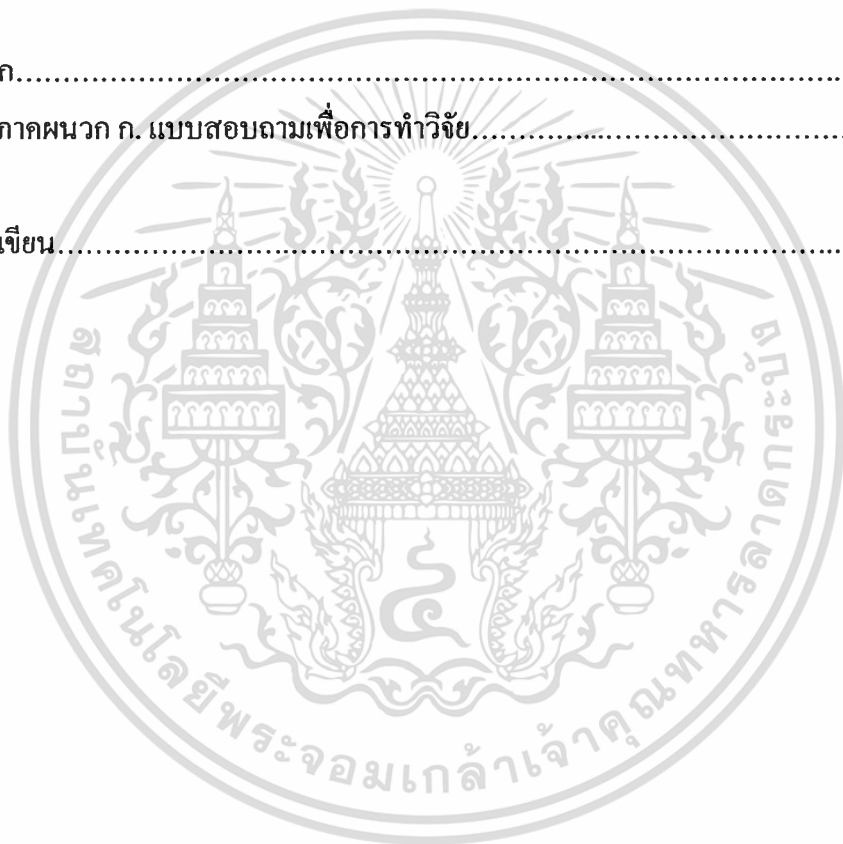
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และตี IV อ่างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-----------|
| 2.2.12 การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า..... | 36 |
| 2.2.13 การเรียนรู้และพัฒนา..... | 37 |
| 2.3 โครงการเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ปีพ.ศ. 2547-2552..... | 40 |
| 2.3.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์..... | 40 |
| 2.3.2 แนวโน้มของอุตสาหกรรมผู้ใช้แม่พิมพ์..... | 43 |
| 2.3.3 ภาพการณ์แข่งขันและการส่งออกของแม่พิมพ์ของประเทศไทย..... | 45 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 46 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 52 |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 52 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 53 |
| 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ..... | 53 |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 54 |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 55 |
| 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 56 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 61 |
| 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย..... | 61 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย..... | 63 |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด..... | 66 |
| 4.4 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย..... | 84 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 86 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย..... | 87 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย..... | 92 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ..... | 103 |
| | |
| บรรณานุกรม..... | 105 |
| | |
| ภาคผนวก..... | 108 |
| ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการทำวิจัย..... | 109 |
| | |
| ประวัติผู้เขียน..... | 121 |



สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 McKinsey 7-S Framework..... | 19 |
| 2.2 ตารางการผลิตยานยนต์ภายในประเทศ..... | 43 |
| 2.3 มูลค่าการนำเข้าแม่พิมพ์ แยกตามหมวดต่างๆ ปี 2551..... | 45 |
| 2.4 มูลค่าการส่งออกแม่พิมพ์ แยกตามหมวดต่างๆ ปี 2551..... | 45 |
| 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ..... | 54 |
| 3.2 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้..... | 56 |
| 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง..... | 62 |
| 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญและลำดับที่ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ในภาพรวมและรายด้าน..... | 64 |
| 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ในการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกตามเพศของผู้บริหาร โดยวิธี t-test | 66 |
| 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหาร..... | 68 |
| 4.5 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD..... | 70 |
| 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร..... | 71 |
| 4.7 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD..... | 73 |
| 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงานของผู้บริหาร..... | 75 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4.9 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD..... | 77 |
| 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหาร..... | 78 |
| 4.11 แสดงค่า p-value ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD..... | 80 |
| 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร..... | 81 |
| 4.13 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD..... | 83 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย..... | 5 |
| 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ..... | 23 |
| 2.2 Career and Succession Planning..... | 23 |
| 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า..... | 36 |
| 2.4 ขบวนการ Benchmarking..... | 39 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาศักยภาพทั้งในด้าน โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมพร้อมทั้งการสร้างระบบ กลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทัน ได้รวดเร็ว เพื่อคงสถานการณ์แข่งขันของประเทศและก้าวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันต่อไป ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (สถาบันไทย-เยอรมัน, 2547)

อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในฐานะเป็นอุตสาหกรรมสนับสนุนที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของอุตสาหกรรมหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมของเด็กเล่น อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก รวมทั้งอุตสาหกรรมขนาดย่อมอีกหลายด้านที่จำเป็นต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในการผลิต ปัจจุบันยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย ยังคงมุ่งสู่อุตสาหกรรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยี (Technology Intensive) มากขึ้นเนื่องจากกระแสการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงานเข้มข้นยังคงดำเนินไปอย่างรุนแรง ขณะนี้สินค้าไทยยังคงสูญเสียความเสมอภาคการแข่งขันในตลาดกลางและล่างเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป้าหมายการพัฒนาดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความจำเป็นที่ต้องเร่งยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ซึ่งจัดเป็นอุตสาหกรรมสนับสนุนที่สำคัญของอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยี โดยแม่พิมพ์ที่มีคุณภาพและความเที่ยงตรงสูงจะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วน ซึ่งหมายถึง การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ ช่วยลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ คือ หนึ่งในเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญของการยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในอนาคต (ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2548 : 1-8)

แนวโน้มของสถานการณ์อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในปี 2551 มีความต้องการใช้แม่พิมพ์ในปีนี้น่าจะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น โดยในเบื้องต้นคาดว่าจะมีการขยายตัวประมาณ 20% เนื่องจากปีนี้อุตสาหกรรมรถยนต์จะมีการขยายการลงทุนเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการผลิตรถยนต์ประหยัดพลังงาน (อีโคคาร์) ที่เริ่มจะมีการผลิตในปีนี้ ทั้งนี้สำหรับมูลค่าตลาดรวมของแม่พิมพ์ใน

ไทยนั้นในขณะนี้อยู่ที่ประมาณ 50,000-60,000 ล้านบาทต่อปี โดยปัจจุบันไทยมีมูลค่าการผลิตแม่พิมพ์ในประเทศประมาณ 35,000 ล้านบาทต่อปี โดยในจำนวนมีการส่งออกประมาณ 5,000 ล้านบาทต่อปี ขณะเดียวกันมีการนำเข้าประมาณ 25,000 ล้านบาทต่อปี ซึ่งอุตสาหกรรมที่มีความต้องการใช้แม่พิมพ์ค่อนข้างมากในไทย นอกจากอุตสาหกรรมยานยนต์แล้วยังมีความต้องการจากกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ด้วย สำหรับปีที่แล้วไทยมีการส่งออกแม่พิมพ์ประมาณ 5,500 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านั้นซึ่งอยู่ที่ประมาณ 5,100 ล้านบาท และมีการนำเข้าประมาณ 20,000 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าซึ่งอยู่ที่ประมาณ 25,000 ล้านบาท โดยมองว่าการส่งออกที่เพิ่มขึ้นและการนำเข้าที่ลดลงในปีที่แล้วนั้นเกิดจากการที่สินค้าแม่พิมพ์ไทยมีศักยภาพมากขึ้น ขณะที่ในปีนี้ประเมินว่าส่งออกจะลดลงและการนำเข้าจะเพิ่มขึ้นหลังความต้องการแม่พิมพ์ในประเทศมีค่อนข้างมาก ดังนั้น การพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทยอย่างต่อเนื่องจึงเป็นการยกระดับคุณภาพสินค้าแม่พิมพ์ของไทยเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด รวมถึงช่วยลดการนำเข้าจากต่างประเทศได้ (ณรงค์ วรงค์เจริญไกร.. 2551)

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนา “คลัสเตอร์” เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการระบวงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ เพราะกระบวนการคลัสเตอร์จะสนับสนุนให้อุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกันในลักษณะของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) รวมทั้งกิจกรรมและบริการที่ต่อเนื่องในพื้นที่หนึ่งๆ ในลักษณะของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เกิดการเชื่อมโยงกัน ร่วมมือและเกื้อกูลกันอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยมีสถาบันวิจัย สถาบันเฉพาะทาง และสถาบันการศึกษา ทำหน้าที่สนับสนุนด้านงานวิจัยพัฒนา และมีหน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่ในการเสริมสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับวิสาหกิจเอกชน ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการค้าระหว่างประเทศ การรวมกลุ่มในลักษณะของคลัสเตอร์มีลักษณะเด่นตรงที่บูรณาการความร่วมมือของทุกส่วนเข้าด้วยกัน ในขณะที่ด้วยกันผู้ประกอบการในคลัสเตอร์จะยังคงยึดหลักการสำคัญ คือร่วมมือกันเพื่อเสริมจุดอ่อนของกลุ่มอุตสาหกรรมของตนให้เข้มแข็งขึ้น พร้อมกันพัฒนาส่วนที่เป็นจุดแข็งให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นต่อไป ขณะเดียวกันความจำเป็นในการแข่งขันทางธุรกิจยังคงมีอยู่เช่นเดิม (โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์. “Cluster”. [Online]. Available : http://mdsct.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28. 2008)

กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์เป็นอีกหนึ่งโครงการที่กระทรวงอุตสาหกรรมนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์อย่างบูรณาการเป็นเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2547-2552) และคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2547 พร้อมทั้งมอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการทั้งภาครัฐและเอกชนให้โครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์. “โครงการพัฒนาอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แม่พิมพ์”. [Online]. Available : http://mdsct.or.th/index.php?option=com_content &task=view&id=13&Itemid=28) มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรใหม่และยกระดับทักษะของช่างประจำการด้านแม่พิมพ์
2. เพื่อให้มีงานวิจัยและมีการพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะทางด้านแม่พิมพ์ที่ตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เชิงพาณิชย์
3. เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

จากวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์นั้น หนทางที่จะทำให้ผู้ประกอบการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น การบริหารจัดการภายในโรงงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น ซึ่งการจะทำให้การบริหารภายในโรงงานเกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการนำเอาระบบการบริหารที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ เช่น ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ (ISO: 9001) การบริหารจัดการทางด้านมาตรฐานและสิ่งแวดล้อม (ISO: 14000) และการนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายในโรงงาน ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในโรงงานให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นอกจากจะเกิดผลดีต่อตัวผู้ประกอบการเองแล้วยังจะช่วยสร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าที่ต้องการซื้อแม่พิมพ์ของบริษัท ว่าแม่พิมพ์ที่นำไปใช้มีคุณภาพตามที่ได้ทำการสั่งซื้อกับผู้ผลิตแม่พิมพ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่มีผลก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งแนวคิดในการศึกษาได้มาจากงานวิจัยของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548) เรื่อง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า”

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

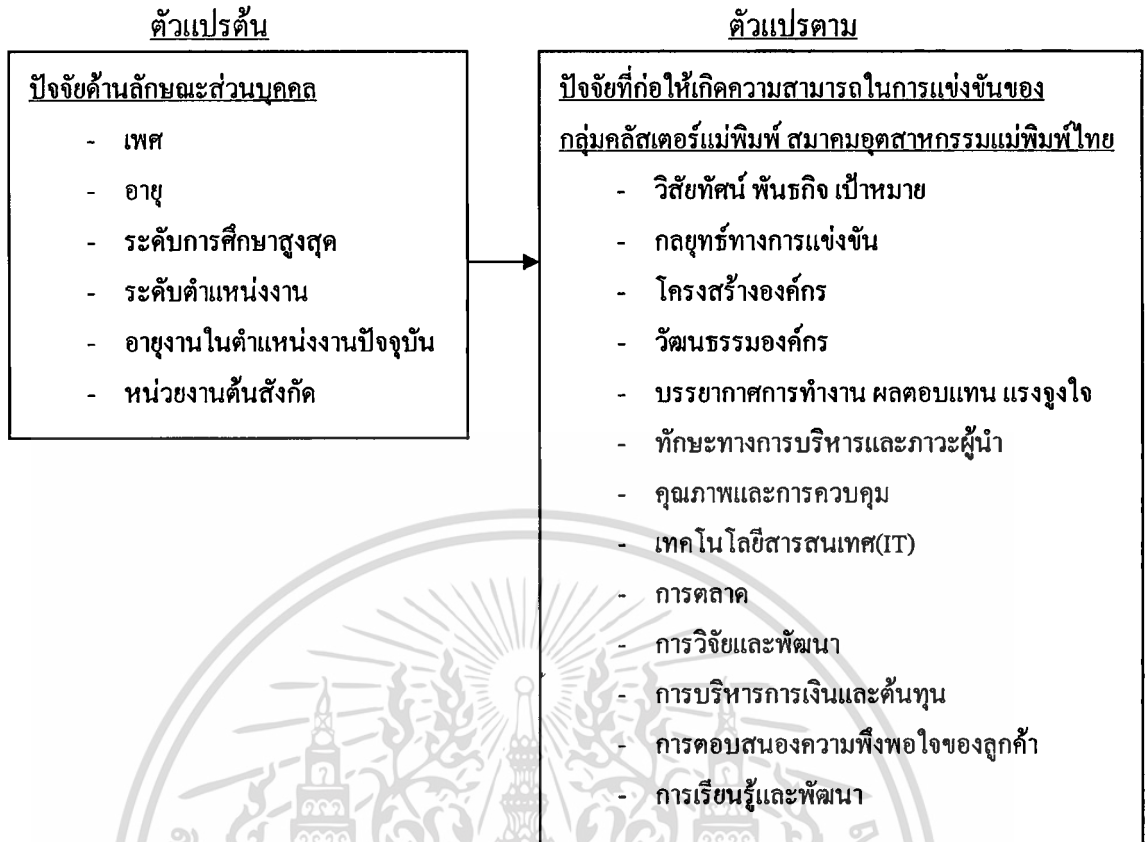
สมมติฐานที่ 4 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักการพื้นฐานมาจากแนวคิดของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า” และแนวคิดของภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแปรรูปสัปประคระป้องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้าน ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 312 คน จาก 30 โรงงาน (โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์. “โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์”. [Online]. Available : http://www.tdia.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=36)

1.5.2 ตัวแปร

การวิจัยมีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรต้น คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารโดยจำแนกออกตามขอบเขตดังนี้

เพศ

อายุ

ระดับการศึกษาสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับตำแหน่งงาน
 อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน
 หน่วยงานต้นสังกัด

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยวัดจากความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยจำแนกออกตามขอบเขต ดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
 โครงสร้างองค์กร
 วัฒนธรรมองค์กร
 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ
 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
 คุณภาพและการควบคุม
 เทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)
 การตลาด
 การวิจัยและพัฒนา
 การบริหารการเงินและต้นทุน
 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
 การเรียนรู้และพัฒนา

1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ของผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยการแจกแบบสอบถามเพื่อการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์กลุ่มตัวอย่าง ตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ.2551 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ.2552

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ประโยชน์ที่รับการจากการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1.6.3 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยเป็นข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรของกลุ่มคลัสเตอร์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.7.1 ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าแผนก (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรและปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

1.7.2 ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

1.7.3 ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มีหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน

1.7.4 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น โดยองค์กรต้องตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) อย่างไรต่อลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขัน ประกอบด้วย QEIC โดย

1. Q คือ Quality หรือคุณภาพ
2. E คือ Efficiency หรือประสิทธิภาพ
3. I คือ Innovation หรือนวัตกรรม
4. C คือ Customer Responsiveness หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตว่าเป็นไปในทิศทางใดเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและจะต้องทำการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการประเมินเปรียบเทียบกับทุกด้านขององค์ประกอบของความสามารถทางการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้นอย่างที่ต้องการ และใช้เป็นเครื่องมือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือคุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Innovation) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

1.7.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผลและนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็นโอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างใด

พันธกิจ (Mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กรเป็นประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาสามารถใช้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าหรือบริการระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสื่อที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในกรณีกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอะไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัย ที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กร ที่จะต้องทำให้สำเร็จ

1.7.6 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงานหรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะและครองความ ได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.7.7 โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนิน ไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้สร้างโครงสร้างองค์กรขึ้นมา สิ่งสำคัญคือในช่วงที่องค์กรดำรงอยู่นั้น ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะเพื่อความเหมาะสมและประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อาจสรุปได้เป็นประเด็น ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรมหรือการงานใดๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรนั้น
2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม
3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กร ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในกระแสโลกาภิวัตน์

1.7.8 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกัน โดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมาแม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกันความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

1.7.9 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุขซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ สถานที่ทำงาน การกิจหรืองานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน

ผลตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่ยังคงหรือหน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากรของตนสำหรับงาน ที่บุคลากรเหล่านั้นทำ

แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การจูงใจมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการ โดยอาศัยสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาด การที่จะจัดสิ่งกระตุ้นอย่างไรมัน จำเป็นต้องศึกษาความต้องการมนุษย์

1.7.10 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ทักษะทางการบริหาร หมายถึง การมีทักษะที่ดีเพื่อช่วยให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะพื้นฐานทางการบริหาร 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์กรว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้องกันเชื่อมโยงกันอย่างไรและเมื่อคิดสิ่งใด ๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารที่ดีนั้น ควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์กร โดยรวม

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skill) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร กระบวนการ และขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องและเทคนิคพิเศษ

1.7.11 คุณภาพ และการควบคุม

คุณภาพ หมายถึง ความเป็นพึงได้หรือเชื่อถือได้ (Reliability) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ

การควบคุม หมายถึง กระบวนการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำการแก้ไขให้บุคลากร ปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนาและให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.7.12 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology ; IT) หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล ระบบสื่อสารโทรคมนาคมและอุปกรณ์สนับสนุน การปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการและใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้ ระบบประมวลผลระบบสื่อสารโทรคมนาคม และการจัดการข้อมูล

1.7.13 การตลาด หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความคิด สินค้าและบริการเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

1.7.14 การวิจัยและพัฒนา

การวิจัย หมายถึง การคิดค้น การทดลองเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์

การพัฒนา หมายถึง การดัดแปลงให้เกิดความก้าวหน้า เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีรูปร่างและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า

1.7.15 การบริหารการเงินและต้นทุน หมายถึง การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจจะวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

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

1.7.17 การเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

องค์กร และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่าในธุรกิจ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบันองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ด้วยเหตุผลที่สำคัญคือ

1. พัฒนาความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ยั่งยืน
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานการดำเนินงานและการบริหารงานให้มีความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความประหยัด เพื่อให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในปัจจุบัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรหรือธุรกิจประเภทเดียวกันได้เป็นอย่างดี

1.7.18 คลัสเตอร์ หมายถึง “เครือข่ายวิสาหกิจ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Cluster” (คลัสเตอร์) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ริเริ่มโดยศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Professor Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์การแข่งขันที่มีชื่อเสียงระดับโลก Prof. Porter ได้ให้ความหมายของเครือข่ายวิสาหกิจ หรือคลัสเตอร์ ว่าเป็นกลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวกันดำเนินกิจกรรมอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน (Geographical Proximity) มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยง และเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality & Complementarily) ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน (Horizontal Linkages) เป็นความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันคือการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) ของคลัสเตอร์โดยรวม

1.7.19 กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ หมายถึง กลุ่มของผู้ประกอบการที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแข่งขันกันทางธุรกิจ เผชิญปัญหาหรือความท้าทายต่างๆ คล้ายกัน มารวมกลุ่มกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมที่สำคัญคือเพื่อเพิ่มผลิตภาพการผลิตของบรรดาผู้ประกอบการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องอยู่ในคลัสเตอร์แม่พิมพ์ ด้วยการประสานประโยชน์ระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือองค์กรสนับสนุนต่างๆ เช่น สมาคมการค้า สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันที่ปรึกษา ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐ อันจะมีผลทำให้คลัสเตอร์นั้นเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และพัฒนาไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของคลัสเตอร์ในที่สุด

1.7.20 สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย เป็นสมาคมที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจเกี่ยวกับการผลิตและการใช้แม่พิมพ์ ส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการใช้แม่พิมพ์ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพและมีมือแรงงานในการผลิตและการใช้

แม่พิมพ์ เป็นศูนย์กลางและตัวแทนของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความรู้ทางวิชาการกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตและการใช้แม่พิมพ์ในระดับสากล ขกระดับเทคโนโลยีการออกแบบและการสร้างแม่พิมพ์ให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนั้นประกอบด้วยปัจจัยต่างๆเป็นจำนวนมาก ที่แต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อให้สามารถมองแนวคิดในการกำหนดกรอบการศึกษาค้นคว้าและวิธีการที่ใช้ในการทำการศึกษารื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
 - 2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
 - 2.2.2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
 - 2.2.3 โครงสร้างองค์กร
 - 2.2.4 วัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ
 - 2.2.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ
 - 2.2.7 คุณภาพและการควบคุม
 - 2.2.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
 - 2.2.9 การตลาด
 - 2.2.10 การวิจัยและพัฒนา
 - 2.2.11 การบริหารการเงิน และต้นทุน
 - 2.2.12 การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า
 - 2.2.13 การเรียนรู้และพัฒนา
- 2.3 โครงการเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ปีพ.ศ. 2547-2552
 - 2.3.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์
 - 2.3.2 แนวโน้มของอุตสาหกรรมผู้ใช้แม่พิมพ์
 - 2.3.2.1 อุตสาหกรรมรถยนต์
 - 2.3.2.2 อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์
 - 2.3.2.3 อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
 - 2.3.3 ภาวะการแข่งขันและการส่งออกของแม่พิมพ์ของประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน

ได้มีผู้นำเสนอไว้หลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเพียงบางความหมายดังนี้ ความสามารถทางการแข่งขันหลัก คือสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ความสามารถหลักในการแข่งขันคือ การตระหนักถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นจะเป็นการแข่งขันกันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันมากพอๆกับการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และการดำรงตำแหน่งผู้นำตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่างๆ ของธุรกิจได้ทุกอย่างและทั้งหมด แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยเน้นการสร้างความสามารถหลักในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง (นฤมิตร ศันติวิษยะ. 2547)

ความสามารถหลักในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถูกกำหนดไว้อย่างตายตัวได้ตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถตอบสนองกับสภาวะแวดล้อมของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงความสามารถหลักในการแข่งขันต้องเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นและมีวิวัฒนาการตลอดเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการปรับตัวเองของธุรกิจ ซึ่งต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่มีภาษีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดยยื่นเสนอคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภคระหว่างการแข่งขันราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์ และการบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมเหตุสมผลกับราคาที่สูง (นฤมิตร ศันติวิษยะ. 2547)

แนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้าง หรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ธุรกิจจะต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring), การปรับลดขนาด (Downsizing) และการมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม (Better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับระบบ (Reengineering) การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเน้นใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (Regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง (นฤมิตร ศันติวิษยะ. 2547)

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้จัดทำเห็นแจ้งขอขานการคัดลอกหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมายและไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (ฉัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

วิสัยทัศน์ คือความสามารถที่จะมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเสนอการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปลให้เป็น โอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กรซึ่งจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ของธุรกิจหรือองค์กรนั้นๆ (Reason for existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคมอย่างไร (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

พันธกิจ คือ ข้อความซึ่งแสดงถึงภารกิจหลักขององค์กร เป็นการประกาศอย่างกว้างๆถึงจุดมุ่งหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง เป็นการแปรวิสัยทัศน์ให้มีขอบเขตแคบลง พอที่จะให้ผู้บริหารในระดับต่างๆรองลงมา สามารถให้ความคิดริเริ่มต่อไปได้ อาจระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ช่องทางทางการตลาด สินค้าหรือบริการ ระดับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม และพนักงานซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่น ซึ่งในการกำหนดภารกิจนั้นควรพิจารณาว่า ผลงานที่มีอยู่เป็นอย่างไรและจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปในอนาคต (ธนชัย ยมจินดา. 2545: 35)

“พันธกิจเปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนเทียบได้กับความสามารถหลักที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไป ก่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญต่างๆการแสวงหาโอกาส การจัดการทรัพยากร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” (ฉัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546)

เป้าหมาย หมายถึง การแปลภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆสำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ บริษัททั้งหลายใช้นโยบายที่จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจ จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร (Wheelen and Hunger. 2541)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายองค์กร คือการกำหนดแนวทางหลัก หรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรฐานในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่ามีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ธนชัย ยมจินดา. 2545)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างดี เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้วควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี “เหมาะสม” (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือสามารถสร้างรายได้และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2545)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจในตลาดการแข่งขัน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเปิดเสรีมากขึ้น ทุกธุรกิจพยายามขยายตัวเติบโต ในขณะที่ตลาดมีปริมาณไม่เพียงพอทำให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดให้ได้ ธุรกิจจะทำทุกวิถีทางที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่ตนเอง แต่วิธีที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืน คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริง และการได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้อาจเป็นไปได้ คือ การที่ธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ นำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ (ชุมพร คุรุพัฒน์. 2545)

การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน และการตั้งเป้าหมาย สามารถพัฒนาสมรรถนะขององค์กรได้เป็นอย่างดี เราเรียกองค์กรแบบนี้ว่า “องค์กรแห่งแรงบันดาลใจ” (Essence – Driven Organization) บุคลากรในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจที่สำคัญดังกล่าวนี้จึงเปี่ยมด้วยศักยภาพ พนักงานจะมีความทุ่มเทและสามารถประสบความสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในธุรกิจ (ณัฐพงศ์ เกศมาริน. 2546)

2.2.2 กลยุทธ์ทางฉวยการแข่งขัน....

กลยุทธ์การแข่งขันใดๆก็ตามมักจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด คำว่า “ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” มีประเด็นให้พิจารณา 2 ประเด็น คือ การนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า และต้นทุนที่ต่ำกว่า โดยเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งๆจะสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นๆสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า คู่แข่งขัน เครื่องมือในการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่านี้ ได้แก่ การกำหนดราคา การสื่อสาร และการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้ไปถึงมือลูกค้า (ชินจิตต์ แจงเจนกิจ. 2544)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

สภาวะทางการตลาด และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมีและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ คุณภาพ ความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้

ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยม เช่น การควบคุมคุณภาพ โดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับรื้อระบบ เครื่องมื่อดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อยๆ (Porter. 1996)

กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆที่ใช้เพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ (ธนชัย ขมจินดา. 2545)

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำผู้ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่างๆในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานานทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ขมจินดา. 2545)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นแผนงานอย่างกว้างๆที่ใช้และเป็นแผนที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Wheelen and Hunger. 2541)

ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะ กระบวนการดำเนินงานและองค์ความรู้ เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้า และเป็นการยกสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ (Neidlinger. 2003)

การแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถ

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์อย่างเดียว แต่จะหมายถึง การมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตรในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นจะต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่สำคัญ ที่ยากจะลอกเลียนแบบและใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Stalk, George.et.al. 1992)

แรงผลักดันการแข่งขันช่วยกำหนดกลยุทธ์ได้

มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัดและกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแค่เพียงคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรมนั้นๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่ง อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขาย และภัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่งานวิจัยหรืองานที่ควรศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำซ้ำโดยไม่ขออนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพของสิ่งที่มาทดแทนการบริการหรือผลิตภัณฑ์ รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผน ซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่างๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่างๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับควบคุมปัจจัยแรงผลักดันทางการแข่งขันให้เป็นไปในขอบเขตที่ต้องการ (Porter. 1997)

เกินขอบเขตกลยุทธ์ : ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นเรื่องที่ต้องเน้น

บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบเทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มีนั้น มีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืน ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กรรวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางตลาดแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มิได้ครอบครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่ (Miller, Danny.et.al. 1999)

ความสามารถทางการแข่งขัน : ต้องคิดถึงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์

นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์กร และสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมาจากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำได้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญบริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุกๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง (นฤมิตร คันดิวิชยะ. 2547)

2.2.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างหมายถึง “กลไกต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์ และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่ และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีการต่างๆ ระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (Bourgeois. 1999)

โครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration Mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำได้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน

Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน

Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Teams โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวร เพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ทีมงานพัฒนาสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะมีกลุ่มทำงานมาจากหน่วยงานต่างๆ (Cross – Functional)

Integrating Poles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูงหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน

Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆของบุคคลในองค์กรถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆร่วมกัน (Hill and Jones. 1998)

ลักษณะองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ (In search of Excellence) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Thomas J. Peter & Robert H. Waterman, Jr. เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework ว่าต้องมีลักษณะแสดงดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework

| | |
|--------------|---|
| Structure | รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวก มีขนาดเล็ก |
| Strategy | ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง |
| Staff | มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน |
| Styles | ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ |
| Systems | มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี |
| Skills | มีความสามารถ มีการฝึกฝนพัฒนาได้ |
| Share Values | มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพ |

ที่มา : Peter & Waterman, Jr. (2546)

การกระจายอำนาจ และความสามารถในการแข่งขัน

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบองค์กรที่ดี ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

“องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจหรือรัฐบาลใด สิ่งให้เห็นชัดเจนคือ สภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต” (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ. 2544)

การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager (นฤมิตร คันตวิษยะ. 2547)

การปรับระบบปฏิบัติงาน และการปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลง

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุคศหัสวรรษ โดยใช้ 3 แนวทาง คือ (Hill and Jones. 1998)

1. การปรับระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของการดำเนินงานธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพ บริการ และความรวดเร็ว
2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสายบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delayer) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานประสานงานกันของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร
3. นวัตกรรม (Innovation) เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

2.2.4 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกันโดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวก และเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (Barney. 1986)

ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง อาทิ Musante (2001) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ว่าเป็นทรัพย์สินที่ผู้บริหารและองค์กรต่างๆ ไม่ได้ถูกนำออกมาใช้อย่างเต็มที่ องค์กรที่มีองค์ประกอบที่สมบูรณ์ คือ องค์กรที่สามารถจัดการความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมที่หล่อเลี้ยงตัวขององค์กร และนั่น

คือตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดชะตาชีวิตขององค์กรว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลว อันวัฒนธรรมนั้นความจริง คือ ทรัพย์สินทางปัญญาที่สูงที่สุด เพราะสามารถทำให้กิจการรักษาไว้ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างถาวรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับคู่แข่งที่จะนำไปเลียนแบบ ตัววัฒนธรรมนั้นมีอำนาจที่สามารถสร้างอิทธิพลให้กับผลประกอบการทางธุรกิจและประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม”

วัฒนธรรมองค์กร คือแบบแผนของพฤติกรรม และการปฏิบัติที่สั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งจนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรคภาพลักษณ์ขององค์กร และนำมาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย (Barney. 1986)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสร้างให้เกิดความสามารถเพื่อบรรลุสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กรคือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับของความรู้ความสามารถขั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิด

มีการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถในการปรับวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความคล้ายเคียงกัน จะทำให้บริษัทมีฐานะทางการเงินที่คล่องตัวกว่า บริษัทที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างกันในแต่ละองค์กร โดยบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความเป็นเลิศโดยสม่ำเสมอ จะยังผลลัพธ์ของบริษัทดีกว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ด้อยกว่าในการมุ่งความเป็นเลิศ (นฤมิตร ศันตวิริยะ. 2547)

ความเกี่ยวพันกันระหว่างวัฒนธรรม และผลลัพธ์ขั้นต่ำสุดของกิจการพบว่ามี 3 ด้านสำคัญที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมด้านความเป็นเลิศ คือ

1. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ความรู้ต่างๆเกี่ยวกับตัวบริษัท ความรู้ส่วนบุคคล ข้อมูล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจ การให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ
2. คำสัญญาที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารระดับบนต้องให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและมีการให้ลูกค้า Feedback
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยต้องมีความสมดุล มีความหลากหลายของบุคคลจากวัฒนธรรมต่างๆ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีทรัพยากรที่พอเพียงในการทำงาน ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานขั้นต้นที่จะทำให้เกิดตำแหน่งทางการแข่งขันทางการตลาดที่ได้เปรียบ และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายต่ำลง และเพิ่มผลิตภาพและผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดผลต่อองค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต นำส่วนที่คิดมาใช้และให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่พวกเขาได้ทำสำเร็จ

3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีแรงจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดยเน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

บริษัทที่เน้นเอกภาพในแนวทางควรมีการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมเน้นลูกค้า เป็นการแก้ปัญหาให้ลูกค้า โดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องความเป็นมิตรกับลูกค้า การสนองตอบความคาดหวังของลูกค้า และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

2. วัฒนธรรมเน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตโดยเน้นความสามารถในการแข่งขันในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาผลิตสินค้าชนิดใหม่ หาดตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม

3. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเลิศ เป็นการเน้นสร้างขั้นคอนในการลดค่าใช้จ่าย แต่ให้เกิดผลิตผลที่มีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพสูงที่สุด โดยเน้นการส่งสินค้า และบริการที่รวดเร็ว พัฒนาระบบการผลิต และคุณภาพของสินค้า

4. วัฒนธรรมเน้นการสร้างจิตวิญญาณร่วมกัน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมให้พนักงาน มีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มพลัง เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นพนักงาน

2.2.5 บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน และแรงจูงใจ

ความนิยมในการใช้โครงสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม และทีมงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรหลายแห่งหันไปใช้ระบบการให้รางวัล ที่เน้นกลุ่มหรือทีมงาน ระบบรางวัลที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อกระตุ้นให้เกิดผลงานจากทีมงาน ก็คือ ระบบโบนัสอิงกลุ่ม (Group – Based Bonus) ระบบการแบ่งปันกำไร (Profit Sharing) ระบบการให้สิทธิซื้อหุ้นแก่พนักงาน (Employee Stock Option Plan) และระบบโบนัสขององค์กร (Organization Bonus) ซึ่งจ่ายจากความสามารถในการปรับลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและผลิตภาพ (Hill and Jones. 1998)

การจูงใจ หมายถึง ความต้องการ หรือความเต็มใจภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

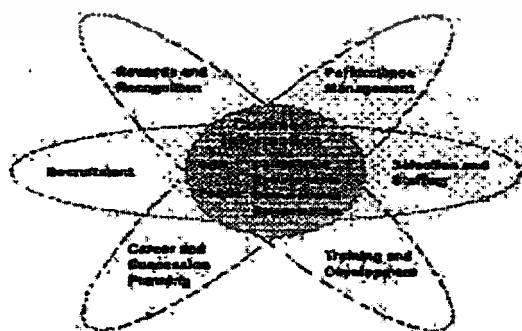
1. ปัจจัยภายในของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ความปรารถนา ความประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
2. แรงจูงใจ หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำหรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจะกระตุ้นชักนำ หรือเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่จะกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการนั้นๆ
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมักจะนำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานและองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ แสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะสำคัญ 3 ประการของแรงจูงใจ

ที่มา : วรากร จริยธาราสิทธิ์ (2546)

Barker (2003) กล่าวว่า “Competency Model ประกอบด้วยการรวมตัวกันของความสามารถในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีมากยิ่งขึ้น Competency Model ที่แผนกทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงการวางแผนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ แสดงดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Career and Succession Planning

ที่มา : Barker (2003)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Smith (1965) กล่าวว่า “บุคคลจะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่ง ซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆ อาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับประการแรก บุคคลใดทำงานที่มีความสำคัญเท่าใด ย่อมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับ หลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การทุพพลภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจในด้านขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เช่น เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง หรือสภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่ม หรือลดทั้งผลผลิต และขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย (คำนี้ นกแก้ว. 2526)

2.2.6 ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ เป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำ และวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นทีมงาน เป็นสิ่งที่คู่กันที่จะทำให้เกิดความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า (โกศล ดิสิลธรรม. 2546)

ภาวะผู้นำก่อให้เกิดความสามารถ และนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งจะนำความสำเร็จสู่องค์กร คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงาน
3. ระดับความเข้มของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับสูงสุด

Kotter and Heskett (1992) พบว่า “ธุรกิจซึ่งมีวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มที่สำคัญ คือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และเน้นการสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับจะมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่เน้นสิ่งเหล่านี้ อย่างเห็นได้ชัด”

รูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำจะรู้ถึงผลลัพธ์ที่เขาต้องการคืออะไร และรู้ถึงวิธีที่ถูกต้องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ผู้นำที่มีความสมดุลที่ดีจะมุ่งเหตุผลใน 4 ด้าน ดังนี้

พนักงาน : สร้างพนักงานที่มีความสามารถ และพนักงานที่มีความมุ่งมั่นในหน้าที่

ลูกค้า : ผู้นำต้องทำให้เกิด Customer Share มากกว่า Market Share

ผู้ร่วมทุน : ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงภาพจน์อันดีของบริษัท และให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน

องค์กร : ผู้นำต้องถามตัวเองว่า “อะไร คือ วัฒนธรรมที่ถูกต้องที่จะทำให้ธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องอาศัยการนำของผู้นำตลอดเวลา

Hill and Jones (1998) ได้กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ อาจทำได้ 3 วิธี คือ การฝึกอบรมพนักงานผ่าน โปรแกรมฝึกอบรมที่มีอย่างต่อเนื่อง

1. การจัดตั้งทีมงานพึ่งพาตนเอง (Self-Managing Team) ซึ่งมีอำนาจในการคิดตัดสินใจเอง
2. การดำเนินงานควบคุม (Management Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน
3. การควบคุมเชิงปฏิบัติการ (Operational Control) ซึ่งเกี่ยวกับการควบคุมเฉพาะอย่างที่มีต่อวิธีการ ลักษณะงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน

การควบคุมเป็นทักษะการบริหารงานที่พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์การควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาวิธีการวัด เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของความสำเร็จที่มีปรากฏ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ, 2545)

การประเมินผลเพื่อควบคุมคุณภาพ

จินตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติหรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ จะเห็นว่า การที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criteria) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม โดยที่เกณฑ์หมายถึง สิ่งที่เรากำหนดขึ้นเพื่อใช้ตัดสิน

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัท General Electric (GE) ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐาน สำหรับการตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนแบ่ง และตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ
3. ผลผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) พัฒนาการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป
5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพ และความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ
6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและธุรกิจ
7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้อีกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ
8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว (Balance Between Short – Range and Long – Range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้น องค์กรที่เข้มแข็ง และมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม (ฉันทวิมล ทรัพย์ประสิทธิ์ และจินตนา บุญบังการ. 2545)

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามเทคนิค และเครื่องมือของ Balance Scorecard (Kaplan and David. 1996) นี้จะมีการประเมินใน 4 ด้านด้วยกัน อันได้แก่

1. การประเมินผลด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. การประเมินผลด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. การประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การประเมินผลในแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่รวดเร็ว ตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถหรือมีส่วนร่วม เป็นต้น

การประเมินผลด้านต่างๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

1. ภายใต้วัดดูประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2. ภายใต้วัดดูประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

3. ภายใต้วัดดูประสงค์ในการผลิตสินค้าที่คุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4. ภายใต้วัดดูประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ BSC นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือ การประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือ BSC นี้จึงเป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการพูดถึง Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น เพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติ

ที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกเรื่อง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลาและการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ได้รับความสนใจและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่างๆ กับองค์กรชั้นอื่นๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

2.2.7 ด้านการควบคุมคุณภาพ

ISO 9000 องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของ “คุณภาพ” (Quality) ของสินค้าและบริการ และพัฒนาเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางการให้เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) ที่เมือง Geneva ประเทศ Switzerland มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นตราประทับรับประกันด้านคุณภาพกับสินค้าและบริการขององค์กร องค์กรที่จะได้รับ ISO 9000 จะต้องพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ไม่ได้เน้นเพียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และทรัพยากรที่จะมีไว้ใช้ในการบริหาร ด้านคุณภาพ .

การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในทุกๆ เดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งองค์กรอาจนำมาใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาสู่แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม แต่วิธีที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวาง คือ แนวทางสู่คุณภาพของเดมมิง (Demming's Path to Quality) ซึ่งเสนอหลักการพื้นฐานว่า ปัญหาด้านคุณภาพอาจมีสาเหตุจากองค์กรประกอบของกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ทั้งจากพนักงานและหรือเครื่องจักร หรือสาเหตุอาจเกิดจากตัวระบบเอง ถ้าปัญหาเกิดจากพนักงานก็ควรจัดให้มีการศึกษาอบรมใหม่ แต่ถ้าปัญหาเกิดจากตัวระบบก็ไม่ควร โยนความผิดพลาดให้พนักงาน

เพื่อให้เกิดความเครียดขึ้น แต่ควรทำการวิเคราะห์ และปรับแก้ระบบกันใหม่ ข้อเสนอของเดมมิงสามารถสรุปได้เป็น 14 หัวข้อ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ 14 ข้อของเดมมิง (Demming's 14 points to quality)

1. สร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้มุ่งที่การสร้างนวัตกรรม และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อการศึกษา เพื่อการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์และ เพื่อกระบวนการผลิตใหม่ๆ
2. เรียนรู้เกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการคุณภาพแนวใหม่เพื่อการปรับปรุงระบบทุกระบบขององค์กร
3. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมกระบวนการผลิต และปฏิบัติการแทนที่การใช้ตัวเลขงบประมาณทางการเงินอย่างเดียว
4. ใช้สถิติเพื่อการควบคุมการจัดซื้อ โดยยึดหลักการมีผู้ขายน้อยราย
5. ใช้วิธีการทางสถิติเพื่อค้นหาปัญหา
6. จัดให้มีการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job) แบบสมัยใหม่ โดยเน้นการศึกษาเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
7. ปรับปรุงและพัฒนาภาวะ การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำที่มีแรงกระตุ้น
8. ขจัดความหวาดกลัวของพนักงาน และจัดให้มีการเรียนรู้
9. ขจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างหน่วยงาน หรือฝ่ายต่างๆ และเน้นที่การทำงานเป็นทีม
10. ขจัดการมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขและคำขวัญต่างๆ แต่หันมาเน้นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการและค้นหาวิธีการเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น
11. แก้ไข และหรือปรับปรุงวิธีการในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
12. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างขนานใหญ่ เพื่อให้เรียนรู้วิธีการเชิงสถิติ
13. จัดฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน
14. สร้างโครงสร้างเพื่อให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยมองหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะเพิ่มเข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิค “Benchmarking” ด้วยในเทคนิค Benchmarking นี้ องค์กรจะเปรียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการของตนเอง อย่างไรก็ตามในบางปฏิบัติการซึ่งคนอื่นสามารถทำได้ดีกว่าก็อาจพิจารณาให้คนอื่นทำแทนได้ (Outsourcing) นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ ยังมีความ

จำเป็นต้องใช้แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคุมไปด้วย การควบคุมคุณภาพดังกล่าว คือกลุ่มของพนักงานในระดับต่างๆ โดยทั่วไปกลุ่มละประมาณไม่เกิน 10 คน ซึ่งจะประชุมกันเป็นประจำเพื่อถกกันในปัญหาการปฏิบัติการต่างๆ และแนวทางที่เห็นร่วมกันว่า ควรดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แนวคิดของกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนิยมใช้กันมากในการจัดการของญี่ปุ่น

การรี้อปรับระบบ (Reengineering) การปรับปรุงคุณภาพดังกล่าวแล้วตามวิธีเสนอโดยเคมมิ่งหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวิธีของญี่ปุ่น เป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นทีละตอน แต่การรี้อปรับระบบ ซึ่งนำเสนอโดย Michael Hammer เป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทั้งระบบในครั้งเดียว แฮมเมอร์ (Hammer) เสนอว่า การจะมีการปรับปรุงที่เห็นผลจะต้องออกมาจากกฎเกณฑ์ และสมมติฐานเก่าๆ ที่ล้าสมัย และทำการคิดใหม่ทั้งระบบและทุกกระบวนการ (ชัชชัย ยมจินดา. 2545)

2.2.8 เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ในปัจจุบันได้พึ่งพาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ IT เป็นอันดับแรก เพราะมีความเชื่อว่าการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ใช้ในองค์กรจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้ง่ายกว่า เช่น

กลยุทธ์ด้าน IT จะเป็นการสร้างความสามารถที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปได้รวดเร็วและดีกว่าคู่แข่ง (Martin. 1996)

องค์กรที่มีพื้นฐานทาง IT มากกว่าจะสามารถเข้าถึงตลาดได้เร็วกว่าและสามารถขายสินค้าได้มากกว่า โดยเฉพาะสินค้าตัวใหม่ (Weill. 1998)

หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสมรรถนะทางการแข่งขัน การให้ความรู้ ฝึกอบรม และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี (ชุมพร คุรุพัฒน์. 2544)

2.2.9 การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบัน บริษัทในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอคิดของปรมาจารย์ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เตอร์ ทรัคเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ” (Customer is the Business) (Kotler. 2003)

กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ เรียกว่า กลยุทธ์การตลาดมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญ คือความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยผ่านการให้บริการที่แตกต่างและเหนือคู่แข่งขั้น เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็ว และการเข้าถึงการตลาด (วุฒิชชาติ สุนทรสมัย. 2546)

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาดเกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนั้น ก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาด เพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้าน ซึ่ง Robert Lautenberg เรียกว่า 4C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้าและวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์. 2548)

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand) บทความในนิตยสาร MBA ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง คำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า “สินค้า หมายถึง สิ่งที่ถูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนแบบกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนแบบไม่ได้ สินค้าสามารถเก๋ล้ำสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา”

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน www.bonnerconsultants.com ว่า การพัฒนาตราขายี่ห้ออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงการสร้างตราขายี่ห้ออย่างเป็น

ผลสำเร็จ โดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

การมีตราหือที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

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

ตราหือซึ่งเป็นที่ยอมรับ และระลึกถึงโดยลูกค้าจะเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับผลการดำเนินการ ดังนั้นก่อนการสร้างตราหือจะต้องมีการทำการวิจัย และทำความเข้าใจในผลการดำเนินการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ..

การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ CRM ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตลาดที่จะสร้างความประทับใจ และเพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ทั้งที่เป็นตลาดธุรกิจเดียวกันและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคด้วยประโยชน์ หรือคุณค่าของ CRM ที่มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้า หรือบริการจากบริษัทได้อีก ตลอดจนใช้เป็นกลยุทธ์ในการหาลูกค้าใหม่ด้วย ผลจากกิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์ดังกล่าว จึงนับเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

คำกล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในการบรรยายในเมืองไทยเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกระทำจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มจากความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องไปทำสงครามราคา” (คณัย เทียนพุม. 2546)

ดังนั้น การตลาดยุคใหม่ ก็คือ การเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่างๆ การประเมินความพอใจเป็นงานการตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ และท้ายที่สุด คือการสร้างสัมพันธ์ภาพการตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงานทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า

เป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า บริการ ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

2.2.10 การวิจัยและพัฒนา

ลักษณะเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งที่จะถือได้ว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันจะมีด้วยกัน 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และความรวดเร็วในการตอบสนองความแตกต่างของลูกค้าหรือตลาด ในประเด็นของการสร้างความแตกต่างนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องพยายามพัฒนาสินค้า และบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้ามองเห็น และรับรู้ถึงคุณค่าที่มากกว่าคู่แข่งให้ได้ ความแตกต่างในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้า การบริการ คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ นี้จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถเลี่ยงการแข่งขันที่รุนแรงได้ (ชนชัย ชมจินดา. 2545)

ความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ได้จากงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับงานวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรนั้น ได้ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา ซึ่งหากความสำคัญดังกล่าวได้กระจายไปในหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือกล้าแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์องค์กรนั้น จะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน (ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2545)

ทฤษฎี Resource – Based View of the Firm ได้อธิบายว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบ หรือเคลื่อนย้ายได้โดยสมบูรณ์ว่า เป็นรากฐานของการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเป็นเอกลักษณ์ของทรัพยากร ซึ่งเป็นได้ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ จึงเป็นแหล่งที่มาของการสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท

สมาคมนวัตกรรม Bottom Line กล่าวว่า เราสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาทางด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการเติบโตขององค์กร โดยการจัดทำระบบทางด้านนวัตกรรมขึ้น และไม่ได้เน้นเพียงแค่บางส่วนในองค์กรเท่านั้น เราจะจัดทำการศึกษาเปรียบเทียบในเรื่องของการทำให้เกิดความสร้างสรรค์ และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และเราสามารถทำให้คุณเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของคุณ เรายังได้จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาในงาน โดยใช้วิธี Cutting Edge และเทคนิคใหม่ที่เรียกว่า TRIZ เข้ามาช่วย เราสามารถช่วยทำให้คุณเกิด Self – sufficient ในด้านนวัตกรรม โดยการฝึกอบรม และให้การรับรอง นอกจากการขยายเครือข่ายแล้ว เรายังจัดทำการศึกษาถึงตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ทำให้คุณเกิดนวัตกรรมทางด้านความสามารถหลักทางด้าน Self – Sustaining เพื่อให้เกิดการเติบโตทางด้านพัฒนาความสามารถทางด้านนวัตกรรมสำหรับการเติบโต (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์. 2548)

2.2.11 การบริหารการเงินและต้นทุน

การบริหารการเงิน และต้นทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารการเงิน และต้นทุนที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะขอก้าวถึงบางแนวทาง ดังนี้

Vondle (1989) ได้เสนอเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบบการจัดการบริการที่เหนือกว่าใน Service Management System (How to create Competitive Advantage through Integrated Work Management, Material Management, Facilities Management and Cost Management) โดยได้ผสมผสานวิธีการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเป็น Lower Cost Structure ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งโดยกระบวนการดังนี้

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

Shank and Govindarajan (1993) นำเสนอใน Strategic Cost Management: The new tool for competitive advantage ว่าการจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งหากธุรกิจต้องการให้เกิดการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

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

Chowdhury ได้กล่าวใน Internal Analysis: Resource Strength/ Weakness and Competitive Capabilities ว่าการวิเคราะห์ภายในจะเป็นเครื่องมือบ่งบอกทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ตลอดจนความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

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

Porter กล่าวไว้ใน Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเกี่ยวกับกงล้อกลยุทธ์การแข่งขัน (The Wheel of Competitive Strategy) ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

1. Target Market
2. Marketing
3. Sale

4. Distribution
5. Manufacturing
6. Labor
7. Purchasing
8. Research and Development
9. Financial and Control
10. Product Line

ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยเปรียบเทียบว่าเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลางของกงล้อ (Hub) และกึ่งก้านของกงล้อ (Spokes) คือ นโยบายปฏิบัติการหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Porter ได้นำเสนอแนวคิด “การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” การจะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นเราต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องใช้กลยุทธ์ 3 ประการ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้นำในการลดต้นทุน (Cost Leadership)

ประการที่ 2 ต้องสร้างความแตกต่างให้สินค้า หรือบริการของเราให้มีลักษณะไม่เหมือนใคร (Differentiation)

ประการที่ 3 ต้องกำหนดตลาด ชนิดของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ชัดเจน (focus) เป็นการเจาะจงตลาด เจาะจงสินค้าและเจาะจงการบริการเพื่อลดจำนวนคู่แข่งนั่นเอง

Performance Based Budgeting เป็นกระบวนการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีการดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีการกำหนดมาตรฐานต้นทุน การติดตามผลการดำเนินงาน การจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรตามสภาพความจำเป็นและความเป็นจริงของแผนงาน เป้าหมายของแผนงาน โครงการ และผลลัพธ์จะต้องประกาศเป็นที่ทราบโดยทั่วกันก่อนที่จะเริ่มใช้งบประมาณ

เราควรต้องทำงานให้ได้ผลมากขึ้นในต้นทุนที่ต่ำลง Performance Based Budgeting เป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ มาอธิบายความชอบธรรมของการใช้งบประมาณ และเป็นวิธีการที่ช่วยในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะตามเป้าหมายของแผนงาน โครงการ และโดยมีการวัดผล

ต้นแบบ แนวคิด เป้าหมายความเป็นเลิศขององค์กร หรือกิจการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งความมีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนไม่ได้หมายความว่า องค์กรหรือกิจการจะต้องพยายามลดต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำสุด แต่ควรจะต้องตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างน้อยต้นทุนก็ควรจะต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงเกิดระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่นั้นคือ การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity – Based Costing) โดย Drucker and Brimson แนวคิดหลัก คือการคิดค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง และข้อมูลของผลงานที่เกิดขึ้น โดยเน้นที่

ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ในการนำมาคิดเป็นต้นทุนของกระบวนการทั้งหมด ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาบริหารได้อันจะทำให้การบริหารและการควบคุมผลลัพธ์ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ไม่ใช่ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ABC (Activity Bases Costing Management) จึงเป็นการติดตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลานั้น ไม่ใช่การดูต้นทุนแบบเดิม นอกจากนี้ ABCM ยังคิดถึงต้นทุนที่การคิดแบบเดิมไม่ได้รวมไว้ เช่น ค่าเสียเวลาของการผลิต รอคอยจัดส่ง การทำสินค้าใหม่ทดแทนของเสีย ซึ่งบางครั้งต้นทุนเหล่านี้เท่ากับหรือมากกว่าต้นทุนการผลิตเสียอีก ABCM จะรวมหลายกิจกรรมไว้ด้วยกันให้มากที่สุด ตามต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารคุณภาพ ฯลฯ กล่าวโดยสรุป ABCM คือ เครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความสูญเปล่าของกิจกรรมต่างๆ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2546)

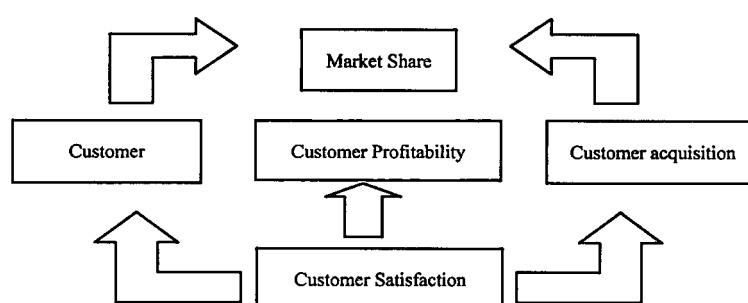
2.2.12 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

“ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดมุมมองด้านลูกค้า” ที่ Kaplan and Norton (1996) ใช้ในการตรวจสอบการบริหารองค์กรตาม Balanced Scorecard (BSC) Balanced Scorecard ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่ปี 1995 – 1996 ถึงปัจจุบัน โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน กระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม

การวัดมุมมองลูกค้าที่สำคัญได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่างๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

1. ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share)
2. ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า.(Customer Satisfaction)...
5. การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การวัดมุมมองด้านลูกค้า

เอกสารที่มา : Kaplan and Norton (1996) ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.13 การเรียนรู้และพัฒนา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ Bourgeois (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (Intellectual) และด้านความรู้ (Knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่องโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหาและกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร

ความล้มเหลว หรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับ การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ (Bourgeois, 1999) ดังนี้

1. การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (Low – level Learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิมๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์กรแบบเดิมที่เป็นอยู่

2. การเรียนรู้ในขั้นสูง (High – level Learning) เป็นการสร้าง และพัฒนาศักยภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (Exploitation of the Known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูง เป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ (exploration of the New)

Hill and Jones (1998) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (Knowledge – Intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์กรของบริษัท เป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไหร่ และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบของความคิด (Mental Models)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคนและรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกบฏที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทาง เด็บโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเด็บโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

3. วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4. การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างค่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง

และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะทำให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์. 2548)

Benchmarking นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายของ Benchmarking ไว้ ซึ่งขอกล่าวเพียงบางส่วน ดังนี้

Benchmarking หมายถึง Best – in –Class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือ ผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.4 (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545)



ภาพที่ 2.4 ขบวนการ Benchmarking

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545

Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีสุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาใช้ปรับและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้าน คือ การวัดเปรียบเทียบ และความต่อเนื่อง (ฉัตรพนันท์ เขจรนันท์. 2545)

คาร์ลอฟ (2544) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง – แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพ และกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึงการเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้นๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับตัวอย่างที่ดี (เบ็ง คาร์ลอฟ, 2544)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า

Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถได้ดีกว่า และผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิต/เกณฑ์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จที่ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน (ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์, 2548)

2.3 โครงการเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ปีพ.ศ. 2547-2552

2.3.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

เนื่องจากอุตสาหกรรมแม่พิมพ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในต่ออุตสาหกรรมการขึ้นรูปผลิตภัณฑ์โลหะ ผลิตภัณฑ์พลาสติก และผลิตภัณฑ์อื่นๆ อุตสาหกรรมหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมของเด็กเล่น อุตสาหกรรมพลาสติก หรือแม้แต่อุตสาหกรรมขนาดย่อมด้านอื่นๆ ล้วนแต่พึ่งพาแม่พิมพ์ในการผลิตทั้งสิ้น เนื่องจาก แม่พิมพ์เป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้าที่มีรูปร่างเหมือนกัน ได้ครั้งละมากๆ สามารถผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้อย่างรวดเร็ว และแม่พิมพ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการผลิตสินค้า ชิ้นส่วน และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งรวมทั้งงานพลาสติก โลหะ แก้วและยาง แม่พิมพ์คุณภาพสูงมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วน การเพิ่มมูลค่าของ

เอกสารผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุนในการผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “คุณภาพของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์เป็นตัวกำหนดคุณภาพของสินค้าทุกชนิด” ในการผลิตแม่พิมพ์จะมีการผลิตแม่พิมพ์หลายรูปแบบ เช่น แม่พิมพ์โลหะเพื่อการปั๊มโลหะขึ้นรูป แม่พิมพ์พลาสติกเพื่อการฉีดและการเป่าพลาสติก แม่พิมพ์ยางเพื่อการปั๊ม งานพันซ์ซิง และยังมีแม่พิมพ์อื่นๆ เช่น แม่พิมพ์แก้ว แม่พิมพ์เซรามิกส์ เป็นต้น ดังนั้น อุตสาหกรรมแม่พิมพ์จึงเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสนับสนุน (Supporting Industry) ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมทั้ง ยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่นๆ และมีส่วนในการสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมายหลักของประเทศ ให้สามารถเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ในทำนองเดียวกัน อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ก็ไม่สามารถจะเจริญเติบโตและยืนอยู่ได้ด้วยตัวเอง จะต้องอาศัยการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เป็นผู้ใช้แม่พิมพ์และชิ้นส่วน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมผู้ใช้แม่พิมพ์ควบคู่ไปพร้อมๆ กันด้วย โดยอุตสาหกรรมสาขาหลักที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมแม่พิมพ์คือ อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และจากการที่รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของเอเชีย และเป็นฐานการผลิตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในระดับสากลและให้มีการสร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศของอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยการผลิตชิ้นส่วนในประเทศเพิ่มขึ้น และการสร้างบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ก็จะมีสูงขึ้นไปด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรใหม่และยกระดับทักษะของช่างประจำการด้านแม่พิมพ์
2. เพื่อให้มีงานวิจัยและมีการพัฒนาเทคโนโลยีเฉพาะทางด้านแม่พิมพ์ ที่ตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เชิงพาณิชย์
3. เพื่อให้เกิดการบูรณาการ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อขยายการลงทุนในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง

แนวทางการดำเนินการในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ คือ กระทรวงอุตสาหกรรมจะเป็นแกนกลางในการประสานเครือข่ายภาคการศึกษา จำนวน 30 องค์กร ภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีจำนวน 5 แห่ง และภาคเอกชนร่วมกันจัดทำกิจกรรมที่สำคัญเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ให้เข้มแข็งในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้สามารถแข่งขันได้ในสากล ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงงานผลิตแม่พิมพ์และงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูง ที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

ผลิตแม่พิมพ์และงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูงให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรในสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสาขาแม่พิมพ์ให้มีความรู้และทักษะมากขึ้น เพื่อผลิตบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้อย่างมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะทาง เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวิชาการด้านแม่พิมพ์ เสาะหาและถ่ายทอดเทคโนโลยีทันสมัยสู่ผู้ประกอบการแม่พิมพ์ และพัฒนามาตรฐานการผลิตให้เป็นระบบสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมให้เกิดการลงทุนและการเชื่อมโยงอุตสาหกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมแม่พิมพ์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนสูง เป็นงานละเอียดและต้องการความเที่ยงตรงสูง โดยต้องใช้เครื่องมือกลที่มีความเที่ยงตรงสูงซึ่งมีราคาแพง ในขณะเดียวกันยังต้องใช้กระบวนการผลิตหลายขั้นตอนและด้วยเครื่องมือกลหลายชนิดด้วย ความแตกต่างของผู้ผลิตแม่พิมพ์ในด้านคุณภาพและความเข้าใจถึงมาตรฐานการผลิตส่งผลให้เกิดความแตกต่างในด้านราคาและเวลาส่งมอบงาน ซึ่งผู้ซื้อโดยทั่วไปยังใช้ราคาเป็นข้อพิจารณาในการตัดสินใจสั่งซื้อ ผลที่ตามคือผู้ผลิตที่มีคุณภาพไม่ได้งาน ผู้ผลิตที่ไม่มีคุณภาพได้งานแต่ขาดทุน เนื่องจากส่งงานไม่ได้ ต้องแก้ไขมาก ส่วนผู้ซื้อไม่สามารถผลิตงานส่งลูกค้าได้ตามแผนเสียทั้งรายได้และโอกาส การเข้าถึงและการเชื่อมโยงระหว่างผู้ใช้และผู้ผลิตแม่พิมพ์จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตสามารถขยายธุรกรรมได้ตรงตามความต้องการของผู้ซื้อให้มากขึ้น

ดังนั้นเพื่อให้ผู้ประกอบการแม่พิมพ์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือผู้ซื้อได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องลงทุนจัดหาเครื่องมือกลทุกชนิดเอง และสามารถเปรียบเทียบคุณภาพและราคา ระหว่างกันตามมาตรฐานการผลิตได้ จำเป็นจะต้องมีการเชื่อมโยง (Linkage) และรวมกลุ่มกัน (Cluster) เพื่อร่วมมือและเป็นพันธมิตรกันในการดำเนินธุรกิจในตลาดชุมชน โซ่อุปทาน (Supply chain) ในขณะเดียวกันการรวมกลุ่มนอกจากจะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาดร่วมกันแล้ว ยังง่ายต่อการเข้าไปสนับสนุนและการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ของภาครัฐอีกด้วย

แนวทางการดำเนินงานในการเชื่อมโยงต้องดำเนินการทั้งการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตและระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ทราบทั้งศักยภาพและความต้องการซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผู้ประกอบการใหม่ในรูปแบบของพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน โดยจัดให้การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นประจำทุกปี ทั้งในด้านการสนับสนุนการจัดตลาดนัดผู้ผลิตแม่พิมพ์ สนับสนุนสมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในการประสานงานเพื่อการเชื่อมโยงผู้ผลิต และผู้ใช้แม่พิมพ์ สนับสนุนการจัดการประชุม/สัมมนา เพื่อการเชื่อมโยงและการรวมกลุ่มผู้ผลิต และผู้ใช้แม่พิมพ์ สนับสนุนการจัดการเชื่อมโยง และรวมกลุ่มผู้ผลิตทั้งในรูปแบบของกลุ่มชนิดแม่พิมพ์ กลุ่มเขตพื้นที่ กลุ่มโซ่อุปทาน และการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ และพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจแม่พิมพ์ (สถาบันไทย-เยอรมัน. 2547)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.2 แนวโน้มของอุตสาหกรรมผู้ใช้แม่พิมพ์

2.3.2.1 อุตสาหกรรมรถยนต์

ปริมาณการผลิตรถยนต์ของประเทศไทยในช่วงไตรมาสแรกของปี 2551 (ม.ค.-มี.ค.) มีจำนวน 365,623 คัน เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว ซึ่งมีปริมาณการผลิตรถยนต์ 293,635 คัน ร้อยละ 24.52 โดยเป็นการผลิตรถยนต์นั่ง 101,912 คัน และรถยนต์ปิกอัพ 1 คัน 258,606 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 46.28 และ 18.47 ตามลำดับ แสดงดังตารางที่ 2.2 สำหรับรถยนต์นั่งมีการผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการลดอัตราภาษีสรรพสามิตสำหรับรถยนต์ที่ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงประเภทเอทานอลไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 เป็นส่วนผสมกับน้ำมันเชื้อเพลิง(E 20) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการรถยนต์ แต่มีการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ 5,105 คัน ลดลงร้อยละ 10.22 สำหรับปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งหมดแบ่ง เป็นการผลิตรถยนต์เพื่อการส่งออก 197,550 คัน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 54.03 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด ซึ่งจากจำนวนรถยนต์ที่ผลิตเพื่อการส่งออก 197,550 คัน คิดเป็นรถยนต์นั่งร้อยละ 24.75 และรถยนต์ปิกอัพ 1 คัน (รวมรถยนต์.PPV) ร้อยละ 75.25 หากพิจารณาในไตรมาสแรกของปี 2551 เปรียบเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา ปริมาณการผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.30 โดยเป็นการผลิตรถยนต์นั่งเพิ่มขึ้น 23.30 แต่การผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ และรถยนต์ปิกอัพ 1 คัน ลดลงร้อยละ 17.45 และ 2.45 ตามลำดับ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2551)

ตารางที่ 2.2 ตารางการผลิตยานยนต์ภายในประเทศ

หน่วย : คัน

| ประเภทยานยนต์ | 2549 | 2550 | 2551 (ม.ค.-มี.ค.) |
|--|-----------|------------|-------------------|
| รถยนต์ | 1,188,044 | 1,287,346. | 365,623 . |
| รถยนต์นั่ง | 298,819 | 315,444 | 101,912 |
| รถยนต์ปิกอัพ 1 คันและอนุพันธ์ ¹ | 866,769 | 948,388 | 258,606 |
| รถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ | 22,456 | 23,514 | 5,105 |

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวบรวมจากกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2551)

หมายเหตุ : ¹ เป็นปริมาณการผลิตรวมรถยนต์ปิกอัพ 1 คัน, Double cap และ PPV

2.3.2.2 อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์

อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ในไตรมาสแรกของปี 2551 ขยายตัวเป็นไตรมาสแรกตั้งแต่ปี 2550 อันเนื่องจากสาเหตุหลายประการ ตั้งแต่ผู้ประกอบการจากหลากหลายค่ายได้มีการเปิดตัว
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รถจักรยานยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาด พร้อมจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเป็นการกระตุ้นตลาดภายในประเทศ อีกทั้งกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นเป้าหมายหลักมีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการปรับขึ้นราคาสินค้าเกษตร สำหรับตลาดส่งออกมีการส่งออกรถจักรยานยนต์สำเร็จรูปรุ่นใหม่ไปยังประเทศแถบยุโรปเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากช่วงปีที่แล้วได้มีการชะลอการส่งออกรถจักรยานยนต์รุ่นเดิมสำหรับอุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ในไตรมาสสอง ปี 2551 คาดว่าจะขยายตัวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว เนื่องจากกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นตลาดหลักมีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องจากการปรับเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าทางการเกษตร อีกทั้งรัฐบาลกำลังเตรียมผลักดันนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้า ซึ่งนับว่าเป็นการส่งสัญญาณที่ดีต่อตลาดภายในประเทศ จากข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้ประกอบการคาดว่า จะมีการผลิตรถจักรยานยนต์ CBU ในไตรมาสที่สอง ประมาณ 4.8 แสนคัน โดยเป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในประเทศประมาณร้อยละ 92 และผลิตเพื่อการส่งออกประมาณร้อยละ 8 (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2551)

2.3.2.3 อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

แนวโน้มของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 ประมาณการจากแบบจำลองดัชนีชี้ภาวะอุตสาหกรรมรายสาขาของสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าปริมาณการจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 1.44 ทั้งนี้เนื่องจากการขยายตัวจากผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศและตู้เย็นเป็นหลัก โดยได้รับอานิสงค์จากตลาดส่งออกหลัก ได้แก่ ตลาดอียู และตะวันออกกลาง ขณะที่ เครื่องรับโทรทัศน์ประมาณการว่าจะทรงตัวร้อยละ 0.66 เนื่องจากเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีไปยังเทคโนโลยีใหม่ ขณะที่ในช่วงการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก และฟุตบอลยูโรอาจช่วยกระตุ้นยอดขายได้บ้างเล็กน้อย ส่วนตู้เย็น ประมาณการว่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 26.48

แนวโน้มของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 โดยประมาณการจากแบบจำลองดัชนีชี้ภาวะอุตสาหกรรมรายสาขาของสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าปริมาณการจำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 35.00 หากพิจารณาเป็นรายผลิตภัณฑ์ พบว่า แนวโน้มปริมาณจำหน่าย HDD จะปรับตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 44.67 และ IC โดยรวมในแง่ของปริมาณจะปรับตัวเพิ่มขึ้นในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 ร้อยละ 24.89 ถึงแม้ว่า IC บางประเภทจะปรับตัวลดลงในเรื่องของราคา

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ หลายด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านแรงงานที่ขาดแคลนระดับปฏิบัติการ เนื่องจากการเคลื่อนย้ายของแรงงานไปยังอุตสาหกรรมอื่นๆ ปัญหาการจัดการด้านการขนส่ง และราคาวัตถุดิบที่กระทบต่อต้นทุนโดยรวม เช่น ราคาน้ำมัน เป็นต้น

ขณะที่ มาตรการหรือการดำเนินการปกป้องสินค้าด้วยคุณภาพที่เข้ามาในไทย เพื่อรักษาระดับคุณภาพและมาตรฐานของสินค้ามิได้เพียงพอ นอกจากนี้ ผลกระทบจากมาตรการที่มีโทษจากไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นานาประเทศอีกด้วย และสหรัฐอเมริกาที่มีกฎระเบียบตามมลรัฐต่างๆ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2551)

2.3.3 ภาวะการแข่งขันและการส่งออกของแม่พิมพ์ของประเทศไทย

จากสถิติของกรมศุลกากรพบว่าในปี 2551 ประเทศไทยมีการนำเข้าแม่พิมพ์คิดเป็นมูลค่าถึง 8,280 ล้านบาท ในขณะที่เดียวกันมีการส่งออกแม่พิมพ์คิดเป็นมูลค่าถึง 2,866 ล้านบาท โดยแยกตามหมวดต่างๆ ตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน ในปี 2551 แสดงดังตารางที่ 2.3 และตารางที่ 2.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 2.3 มูลค่าการนำเข้าแม่พิมพ์ แยกตามหมวดต่างๆ ปี 2551

| IMPORT | January | February | March | April | May | Total |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 82072000 | 625,034,056 | 388,448,038 | 534,314,378 | 510,271,476 | 487,129,863 | 2,545,197,811 |
| 82073000 | 67,370,293 | 42,335,554 | 46,886,870 | 36,027,739 | 41,314,478 | 233,934,934 |
| 84801000 | 27,884,428 | 16,145,406 | 8,861,417 | 18,233,828 | 10,594,028 | 81,719,107 |
| 84802000 | 8,217,640 | 3,863,149 | 8,359,910 | 2,770,615 | 7,297,475 | 30,508,789 |
| 84803010 | 150,863 | 0 | 318,116 | 0 | 0 | 468,979 |
| 84803090 | 281,520 | 2,208,007 | 3,702,200 | 2,236,672 | 4,073,263 | 12,501,662 |
| 84804100 | 91,088,146 | 108,823,592 | 91,949,579 | 74,653,706 | 99,525,747 | 466,040,770 |
| 84804900 | 54,552,128 | 33,490,492 | 66,422,851 | 28,994,895 | 30,141,130 | 213,601,496 |
| 84805000 | 31,800,500 | 19,870,021 | 48,875,842 | 18,780,547 | 24,541,474 | 143,868,384 |
| 84806000 | 11,683,499 | 23,283,683 | 17,155,609 | 13,552,484 | 29,459,098 | 95,134,373 |
| 84807100 | 723,318,275 | 595,924,678 | 454,790,645 | 593,739,793 | 765,982,873 | 3,133,756,264 |
| 84864030 | 60,726,689 | 33,133,327 | 309,698 | 1,256,312 | 891,974 | 96,318,000 |
| 84807900 | 255,202,670 | 220,211,678 | 200,582,201 | 264,471,327 | 286,580,531 | 1,227,048,407 |
| Total | 1,957,310,707 | 1,487,737,625 | 1,482,529,316 | 1,564,989,394 | 1,787,531,934 | 8,280,098,976 |

ที่มา : โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ (2551)

ตารางที่ 2.4 มูลค่าการส่งออกแม่พิมพ์ แยกตามหมวดต่างๆ ปี 2551

| EXPORT | January | February | March | April | May | Total |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| 82072000 | 173,696,599 | 364,414,359 | 205,137,913 | 116,927,366 | 223,072,207 | 1,083,248,444 |
| 82073000 | 5,076,754 | 5,998,760 | 9,116,527 | 10,666,537 | 8,527,930 | 39,386,508 |
| 84801000 | 9,479,365 | 9,609,288 | 9,207,289 | 4,571,819 | 6,864,688 | 39,732,449 |
| 84802000 | 2,244,847 | 4,709,782 | 3,209,463 | 2,110,065 | 4,106,415 | 16,380,572 |
| 84803010 | 206,054 | 0 | 0 | 0 | 0 | 206,054 |

เอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ 206,054 รับการใช้งาน 0 ที่การศึกษา 0 นั้น ไม่อนุญาต 0 ให้นำไปใช้ประ 0 ขนัด 206,054

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

| EXPORT | January | February | March | April | May | Total |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| 84803090 | 12,481,545 | 806,063 | 543,159 | 16,688,487 | 1,261,994 | 31,781,248 |
| 84804100 | 5,576,584 | 27,326,164 | 23,012,870 | 7,911,610 | 32,707,646 | 96,534,874 |
| 84804900 | 32,719,077 | 39,829,914 | 69,913,459 | 23,688,891 | 93,547,391 | 259,698,732 |
| 84805000 | 3,071,292 | 1,587,509 | 3,743,396 | 1,942,701 | 2,104,929 | 12,449,827 |
| 84806000 | 409,236 | 54,508 | 1,776,783 | 3,525,108 | 0 | 5,765,635 |
| 84807100 | 111,569,811 | 121,497,853 | 103,218,193 | 101,711,939 | 257,908,934 | 695,906,190 |
| 84864030 | 0 | 7,074,596 | 3,297,303 | 207,934 | 0 | 10,579,833 |
| 84807900 | 133,419,428 | 120,106,248 | 125,238,485 | 96,020,787 | 99,665,103 | 574,450,051 |
| Total | 489,950,592 | 703,015,044 | 557,414,840 | 385,973,244 | 729,766,697 | 2,866,120,417 |

ที่มา : โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

หมายเหตุ :

- 82072000 Dies for drawing or extruding metal
- 82073000 Tools for pressing, stamping or punching
- 84801000 Moulding boxes for metal foundry
- 84802000 Mould bases
- 84803010 Mould Patterns made of copper
- 84803090 Mould Patterns made of other than copper
- 84804100 Moulds for metal or metal carbides of Injection or compression types
- 84804900 Moulds for metal or metal carbides, other than those of injection or compression type
- 84805000 Moulds for glass
- 84806000 Moulds for mineral materials
- 84807100 Moulds for rubber or plastics, of injection or compression types
- 84864030 Moulds for semiconductor
- 84807900 Moulds for rubber or plastics, other than those of injection or compression types

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รณรงค์ ศรีจันทร์นนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบ ความสัมพันธ์ และการสร้างสมการทำนายกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และภูมิความรู้ความชำนาญที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โลหะและพลาสติก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ประสบความสำเร็จ และหา

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ รวมทั้งสร้างสมการสำหรับพยากรณ์ความสำเร็จในธุรกิจของผู้ประกอบการจากรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญ

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้ประกอบการที่ดำเนินกิจการ โรงงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ โลหะและพลาสติกที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1-50 คน และมีเงินทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท เริ่มประกอบกิจการตั้งแต่ก่อนปี 2539 และยังคงดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 65 คน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษานี้จำนวน 30 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างเป็นรายบุคคล และแบบประเมินค่าด้วยตัวผู้ประกอบการ ในเรื่องกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำคัญสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลจากการวิจัย พบว่ากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และภูมิความรู้ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบการวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และภูมิความรู้ความชำนาญในด้านประสิทธิภาพในการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและภูมิความรู้ความชำนาญ มีความสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของผู้ประกอบการได้ร้อยละ 33 และพบว่าในตัวแปรกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์แบบการตั้งรับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการวางแผนอย่างสมบูรณ์ แบบการวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ และแบบการแสวงหาโอกาส ส่วนในตัวแปรของภูมิความรู้ความชำนาญนั้น ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเล่าเรียนของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการบริหาร

นฤมิตร สันติวิษยะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 47 คน ในบริษัท สหวิริยา สติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลแบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สหวิริยาสติลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของผู้บริหารทุกระดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้ง 13 ปัจจัยในภาพรวม พบว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามระดับชั้นของผู้บริหาร

พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้บริหารทุกระดับ ต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ผู้บริหารทุกระดับมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 13 ด้าน ไปใช้ในอนาคตระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางที่มีความคิดเห็นเพียงในระดับมากเท่านั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน/ผลตอบแทน/แรงจูงใจ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ากลับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ในทั้ง 2 ปัจจัย

ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทั้ง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 406 คนในกลุ่มธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ได้แก่ ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมี 2 ตอน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยผลที่ได้จากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการจำแนกข้อมูลพื้นฐานของพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้าในภาพรวม อยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมากในปัจจุบันองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 13 ด้าน

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.27

ภาณุวัฒน์ ถวิลถาวร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ของผู้บริหารที่มีตำแหน่งต่างกัน เช่น วิศวกร วิศวกร และเป่าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารการเงิน และต้นทุน การตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้พัฒนา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารมีความเห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง มีระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างกับผู้บริหารระดับสูง 2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารด้านตำแหน่งงานของผู้บริหาร ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดกระป๋องส่งออกในภาพรวม ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับ มีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันในระดับมาก โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นว่าธุรกิจแปรรูปสัปดาห์ประดกระป๋องส่งออกในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น

กิตติพงษ์ อนันต์ศฤงฆาร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพดำเนินงานปัญหาและความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทย ทางด้านบุคลากร ด้านการบริหารและการจัดการด้านการเงิน ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ และด้านวัตถุดิบ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 308 ราย ถึงเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2549 โดยกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 171 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ANOVA วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ระหว่าง 30 ปี ถึง 40 ปี

ตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ขนาดของสถานประกอบการเป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก เจ้าของเป็นคนไทย เปิดดำเนินกิจการมาต่ำกว่า 10 ปี มีตลาดหลักของกิจการเป็นตลาดในประเทศ มีกำลังการผลิตไม่เกิน 100 ชุดต่อปี จำนวนเครื่องจักรเฉลี่ยเป็นดังนี้ เครื่องกลึง 2 เครื่อง เครื่องกัด 3 เครื่อง เครื่องเจาะ 2 เครื่อง เครื่องเจียรไน 2 เครื่อง เครื่องสปาร์คอีโรชั่น 3 เครื่อง และเครื่องไวต์คัท 2 เครื่อง ความสามารถในการผลิตแม่พิมพ์ได้ใหญ่ที่สุดไม่เกิน 1,200 มิลลิเมตร ระดับความละเอียดในการผลิตแม่พิมพ์ได้ถึง 0.01 มิลลิเมตร นิยมใช้โปรแกรม AutoCAD ช่วยในการออกแบบแม่พิมพ์มากที่สุด ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับปัญหาการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ พลาสติกของไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ พบว่า โดยภาพรวมมีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สถานประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัญหาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร ราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบ ประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ และปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า ไม่มีคู่ใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านราคาของซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยการผลิต พบว่ามีความแตกต่างกันจำนวน 1 คู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านการหาแหล่งวัตถุดิบ ประเภทโลหะที่ไม่ใช่เหล็กที่ต้องการใช้ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ในด้านปริมาณของโลหะที่ไม่ใช่เหล็ก ที่ใช้ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่

ศรวณีย์ ศรีประพันธ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทยในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอก และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทย แบ่งตามขนาดของกิจการ รูปแบบความเป็นเจ้าของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินงานกับปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทยจำนวน 164 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบสมมติฐาน ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ผลการศึกษาคือ ปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

โดยลำดับของปัญหาในการดำเนินงานแต่ละด้าน เรียงจากปัญหามากที่สุดไปถึงน้อยที่สุดคือ 1) ปัญหาด้านการตลาด 2) ปัญหาด้านการผลิต 3) ปัญหาด้านผลกระทบจากภาวะแวดล้อมภายนอก และ 4) ปัญหาด้านการเงิน ส่วนการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ที่มีขนาดกิจการที่แตกต่างกัน มีปัญหาในการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนรูปแบบความเป็นเจ้าของธุรกิจ และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีปัญหาในการดำเนินงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปกติ พงษ์ศานันท์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทย วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงโครงสร้างอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย และศึกษาความได้เปรียบในการส่งออกแม่พิมพ์ของไทยไปยังตลาดส่งออกหลัก ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญคือ มาเลเซีย สิงคโปร์ และอิตาลี ช่วงระยะที่ทำการศึกษาระหว่างปี 2544-2548 โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิที่รวบรวมได้จากหน่วยงานราชการ และเอกชนต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนาและเชิงปริมาณ และใช้ค่าดัชนีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Reveales Comparative - RCA) เป็นตัวชี้วัดผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการออกแม่พิมพ์ในประเทศญี่ปุ่นตลอดช่วงที่ทำการศึกษา และถึงแม้ไม่มีความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบในการส่งออกแม่พิมพ์ไปเวียดนามในปี 2547 แต่โดยเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2544-2548 แล้วถือว่าไทยมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ ในขณะที่ในตลาดจีน และสหรัฐอเมริกา พบว่าไทยไม่มีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในการส่งออกแม่พิมพ์ไปยังตลาดสองแห่งนี้

อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยแบ่งเป็น 13 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทนแรงจูงใจ ทักษะทางการบริหารและภาวะผู้นำ คุณภาพและการควบคุม เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารการเงินและต้นทุน การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น

ขึ้นไปในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 348 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ One-way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งงานของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบัณฑิตที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 312 คน จาก 30 โรงงาน (โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์. “โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์”. [Online]. Available : http://www.tdia.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=36)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 312 คน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป จำนวน 312 คน จากสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 30 โรงงาน

ขั้นที่ 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ของทาโร ยามานะ (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad (3.1)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด
 e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ .05
 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณ จำนวน 175 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
 ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 56 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษา ค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดนิยามเป็นขอบเขตเนื้อหาและเป็น โครงสร้างของเครื่องมือ

3.3.3 สร้างแบบสอบถามของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในปัจจุบัน โดยพัฒนาจากแนวคิดของ ทิปสุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า” เพื่อศึกษาถึงปัจจัย 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย มาใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้

3.3.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมตรวจสอบ และแนะนำเพื่อการแก้ไข และปรับปรุงแบบสอบถามและแบบทดสอบให้มีความเหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารทงสวนเวสสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปตรวจสอบความเที่ยงตรง ภาพรวมและความเหมาะสมภาพรวม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน แสดงรายชื่อดัง ตารางที่ 3.1 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้แล้วนำมา ปรับปรุง แก้ไข

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่ง และสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

| รายชื่อ | ตำแหน่ง | สถานที่ปฏิบัติงาน |
|-------------------------------|---|---|
| 1. คุณบุญเจริญ มโนบุรุษย์เลิศ | ประธานกลุ่มคัลสเตอร์ แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | บริษัท ซี.ซี.เอส.แอดวานซ์ เทค จำกัด |
| 2. คุณชัยรัตน์ สุวิรัชวิทยกิจ | ประธานกลุ่มคัลสเตอร์ แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | บริษัท เซ็นทรัล โมดัล จำกัด |
| 3. ผศ.จุลศิริ ศรีงามผ่อง | หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรม เครื่องมือและวัสดุ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าธนบุรี |

3.3.6 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้เสร็จแล้ว ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการกลุ่มคัลสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 175 คน จากประชากรทั้งหมด 312 คน สำหรับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นการแจกแบบสอบถาม มีดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลในสถานประกอบการกลุ่มคัลสเตอร์แม่พิมพ์ เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล และส่งไปรษณีย์ไปยังสถานประกอบการดังกล่าว

3.4.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จัดส่งให้แก่ผู้บริหารในสถานประกอบการกลุ่มคัลสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย จำนวน 175 ชุด โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามทาง

เอกสารไปรษณีย์ การที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.3 หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 175 ชุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ เพื่อความถูกต้อง

3.4.4 นำผลที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลไปวิเคราะห์ผล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) ตามขั้นตอนดังนี้

3.5.1 นำข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมจากแบบสอบถามมาจัดเป็นหมวดหมู่ โดยแยกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล โดยนำข้อมูลมาหาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่

3.5.2 นำแบบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งเป็นข้อความเชิงบวก มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

| ระดับ | คะแนนข้อความเชิงบวก (Positive) |
|----------------------|--------------------------------|
| เห็นด้วยมากที่สุด | 5 |
| เห็นด้วยมาก | 4 |
| เห็นด้วยปานกลาง | 3 |
| ไม่เห็นด้วยมาก | 2 |
| ไม่เห็นด้วยมากที่สุด | 1 |

ทั้งนี้สามารถแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การแปลความหมายของค่าคะแนนที่วัดได้

| คะแนนเฉลี่ย | ระดับความสามารถในการแข่งขัน |
|-------------|-----------------------------|
| 4.50 – 5.00 | มากที่สุด |
| 3.50 – 4.49 | มาก |
| 2.50 – 3.49 | ปานกลาง |
| 1.50 – 2.49 | น้อย |
| 1.00 – 1.49 | น้อยที่สุด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันมาก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันมาก

3.5.3 ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยทำการเปรียบเทียบระดับคะแนนของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ทั้ง 13 ด้าน ที่มีต่อปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งงาน อายุในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

3.5.4 นำเสนอข้อมูลในรูปแบบพรรณนาในส่วนของข้อมูลปลายเปิด (Open ended) ซึ่งเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการทำงานทั้งหมด

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนที่คำนวณ} \times 100}{\text{จำนวนทั้งหมด}} \quad (3.2)$$

3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.3)$$

เมื่อ \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

3.6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิต เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2544)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.4)$$

| | | | |
|-------|------|---------|--------------------------------------|
| เมื่อ | S.D. | หมายถึง | ทศวนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกรุ่มตัวอย่าง |
| | X | หมายถึง | คะแนนแต่ละตัวในกรุ่มตัวอย่าง |
| | n | หมายถึง | จำนวนของข้อมูลในกรุ่มตัวอย่าง |

3.6.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อยุ่ในงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกรุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ไทย โดยใช้ข้อมูลจากกรุ่มตัวอย่างดังนี้

3.6.2.1 การทดสอบ t-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกรุ่มตัวอย่าง 2 กรุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Samples) คือหน่วยงานต้นสังกัด (ทัศนาศูมพันธ์. 2546) โดยมีสมมุติฐานทางสถิติ คือ

สมมุติฐาน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

| | | | |
|-------|---------|-----|---------------------------------|
| เมื่อ | μ_1 | คือ | ค่าเฉลี่ยของกรุ่มตัวอย่างที่ 1. |
| | μ_2 | คือ | ค่าเฉลี่ยของกรุ่มตัวอย่างที่ 2 |

ใช้สูตร t-test

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (3.5)$$

| | | | |
|-------|-----------|---|---|
| เมื่อ | \bar{x} | = | ค่าเฉลี่ยของกรุ่มตัวอย่าง |
| | S | = | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกรุ่มตัวอย่าง |
| | n | = | จำนวนของข้อมูลในกรุ่มตัวอย่าง |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องเป็นอิสระจากกัน และได้มาโดยการสุ่ม
2. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้มาจากประชากรที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ
3. กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้จากประชากรแต่ละกลุ่มที่มีความแปรปรวนไม่เท่ากัน
4. ค่า $df = n_1 + n_2 - 2$

เปรียบเทียบค่า t ที่คำนวณได้กับค่า t ที่ได้จากการเปิดตารางค่าวิกฤตของการแจกแจงแบบที่ ชนิด two-tail test เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือมีค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มแตกต่างกันแสดงว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ ขนาดของกิจการมีผลต่อตัวแปรตามคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย และแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.6.2.2 การวิเคราะห์โดยวิธี One – Way ANOVA (Analysis of variance) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย และวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สูตร One – Way ANOVA

ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยวิธี One – Way ANOVA มีดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One – Way ANOVA คือ

H_0 : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน

หรือ

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1 : \mu_i \neq \mu_j, \text{ เมื่อ } i \neq j$$

$$; i, j = 1, 2, \dots, k$$

3. สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 116)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.6)$$

ตารางที่ 3.3 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One – way ANOVA

| Source of Variation | Degree of freedom | Sum Square | Mean Square | F |
|---------------------|-------------------|---|---------------------------|-------------------------|
| Between Group | $k-1$ | $SS_b = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$ | $MS_b = \frac{SS_b}{k-1}$ | $F = \frac{MS_b}{MS_w}$ |
| Within Group | $n-k$ | $SS_w = SS_T - SS_b$ | $MS_w = \frac{SS_w}{n-k}$ | |
| Total | $n-1$ | $SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$ | | |

- เมื่อ k คือ จำนวนกลุ่ม
 n คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด
 n_j คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j
 T_j คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่ j
 T คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 x_{ij} คือ คะแนนแต่ละตัว

4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $= \alpha$

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1)$, $(n-k)$ หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า F มากกว่าค่า F ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p -value มีค่าน้อยกว่า α จะปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า F ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า F จากตารางที่ $df = (k-1)$, $(n-k)$ หรือ ถ้ามีค่า p -value มากกว่าหรือเท่ากับ α จะยอมรับ H_0 ยอมรับ H_1 นั่นคือยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยของประชากร k กลุ่มไม่แตกต่างกัน

3.6.2.3 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD) ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณี ที่ F-test ในการวิเคราะห์ One – way ANOVA มีนัยสำคัญโดยมีขั้นตอนการคำนวณดังนี้

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ α
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}, n-k} \sqrt{MS_w \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad (3.7)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการ $\frac{\alpha}{2}, n-k$ เพื่อการ n_i, n_j นั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ $t_{\frac{\alpha}{2}, n-k}$ คือ ค่าที่ได้จากตาราง t ที่ $df = n - k$ ที่ $\frac{\alpha}{2}$

n_i คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ i

n_j คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ j

3. คำนวณค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ เมื่อ $i \neq j; i, j = 1, 2, \dots, k$

เมื่อ \bar{x}_i คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ i

\bar{x}_j คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ j

4. การตัดสินใจ

ถ้าค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า LSD หมายความว่าค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า $|\bar{x}_i - \bar{x}_j|$ ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า LSD หมายความว่าค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญหรือไม่แตกต่างกัน .



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 175 คน (จากการคำนวณโดยใช้หลักเกณฑ์ของ Yamane) มีพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ให้ความร่วมมือตอบกลับมาเป็นจำนวน 144 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.29 ของกลุ่มตัวอย่าง จึงใช้ข้อมูลจำนวนนี้ในการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิดเป็นความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .95

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีวิเคราะห์ โดย เอกสาร การทำค่าอัตราร้อยละ ซึ่งผลการวิเคราะห์เป็นดังแสดงในตารางที่ 4.1 วัตถุประสงค์ในการศึกษา ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 135 | 93.8 |
| หญิง | 9 | 6.2 |
| รวม | 144 | 100 |
| อายุ | | |
| ต่ำกว่า 25 ปี | | |
| ตั้งแต่ 25 – 34 ปี | 21 | 14.6 |
| มากกว่า 34 – 44 ปี | 98 | 68.0 |
| มากกว่า 44 ปี | 25 | 17.4 |
| รวม | 144 | 100 |
| ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 52 | 36.1 |
| ปริญญาตรี | 82 | 56.9 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 10 | 7.0 |
| รวม | 144 | 100 |
| ระดับตำแหน่งงาน | | |
| ผู้บริหารระดับต้น | 61 | 42.4 |
| ผู้บริหารระดับกลาง | 32 | 22.2 |
| ผู้บริหารระดับสูง | 51 | 35.4 |
| รวม | 144 | 100 |
| อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน | | |
| ต่ำกว่า 3 ปี | | |
| ตั้งแต่ 3 – 5 ปี | 21 | 14.6 |
| มากกว่า 5 – 8 ปี | 40 | 27.8 |
| มากกว่า 8 ปี | 83 | 57.6 |
| รวม | 144 | 100 |
| หน่วยงานต้นสังกัด | | |
| ส่วนสำนักงาน | 9 | 6.2 |
| ส่วนโรงงาน | 113 | 78.5 |
| อื่นๆ | 22 | 15.3 |
| รวม | 144 | 100 |

จากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ในตารางที่ 4.1 พบว่า

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 93.8 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อายุอยู่ในช่วงมากกว่า 34 – 44 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 44 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 ส่วนที่เหลืออยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 25 – 34 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7

ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาผู้บริหารระดับสูง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2

อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 8 ปี มากที่สุดจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมา มากกว่า 5-8 ปี มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 – 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

หน่วยงานต้นสังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นส่วนโรงงานมากที่สุดเป็นอันดับ 1 จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 รองลงมาคือส่วนอื่นๆ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และส่วนสำนักงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกเป็นรายด้าน ซึ่งเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 144 คน จากประชากรทั้งสิ้น 312 คน (ทั้งหมด 30 โรงงาน) โดยวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเป็นรายชื่อ รายองค์ประกอบของแต่ละด้าน ได้ผลการศึกษา มีดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความสำคัญและลำดับที่ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ในภาพรวมและรายด้าน

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น | ลำดับที่ |
|---|--------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| 1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | 4.51 | 0.43 | มากที่สุด | 1 |
| 2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | 4.01 | 0.29 | มาก | 2 ^a |
| 3. ด้านโครงสร้างองค์กร | 4.00 | 0.21 | มาก | 4 |
| 4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร | 3.91 | 0.21 | มาก | 6 |
| 5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | 4.01 | 0.51 | มาก | 2 ^a |
| 6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | 3.83 ^{bc} | 0.36 ^{bc} | มาก | 10 ^c |
| 7. ด้านคุณภาพและการควบคุม | 3.88 | 0.26 | มาก | 7 ^b |
| 8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 3.93 | 0.35 | มาก | 5 |
| 9. ด้านการตลาด | 3.87 | 0.36 | มาก | 9 |
| 10. ด้านการวิจัยและพัฒนา | 3.82 | 0.41 | มาก | 12 |
| 11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | 3.88 | 0.31 | มาก | 7 ^b |
| 12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า | 3.83 | 0.41 | มาก | 10 ^c |
| 13. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | 3.74 | 0.35 | มาก | 13 |
| รวม | 3.94 | 0.11 | มาก | |

หมายเหตุ ^a หมายถึงมีลำดับที่ซ้ำกัน ^b หมายถึงมีลำดับที่ซ้ำกัน ^c หมายถึงมีลำดับที่ซ้ำกัน

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมพบว่าผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านต่างๆในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนรวมเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.94 และผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.11 และให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยย่อยด้านต่างๆทั้ง 13 ด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.51 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.43

ลำดับที่ 2 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.29 และ 0.91 ตามลำดับ

ลำดับที่ 4 โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.00 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.21

ลำดับที่ 5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.93 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.35

ลำดับที่ 6 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.91 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.21

ลำดับที่ 7 ด้านคุณภาพและการควบคุม และด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.88 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.26 และ 0.31 ตามลำดับ

ลำดับที่ 9 ด้านการตลาด ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.87 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.36

ลำดับที่ 10 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.83 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.36 และ 0.41 ตามลำดับ

ลำดับที่ 12 ด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.82 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.41

ลำดับที่ 13 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.01 และมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.51

4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลทางด้านเพศ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม (Independent t-test) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3

สมมุติฐานที่ 1 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ในการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกตามเพศของผู้บริหาร โดยวิธี t-test

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | เพศของผู้บริหาร | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|------|---------|
| | เพศชาย n = 135 \bar{X} | เพศหญิง n = 9 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | 4.53 | 4.33 | 1.85 | 0.198 |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | 4.01 | 4.00 | 5.88 | 0.955 |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | 4.00 | 3.98 | 0.36 | 0.730 |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | 3.91 | 3.89 | 0.86 | 0.782 |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | 4.04 | 3.67 | 0.28 | 0.036* |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | 3.84 | 3.74 | 1.64 | 0.453 |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | 3.88 | 3.87 | 1.70 | 0.909 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 3.91 | 4.25 | 0.97 | 0.005** |
| ด้านการตลาด | 3.86 | 4.00 | 5.76 | 0.270 |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | 3.81 | 3.85 | 0.29 | 0.781 |
| ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | 3.88 | 3.91 | 3.92 | 0.760 |
| ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า | 3.85 | 3.56 | 1.54 | 0.038* |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | เพศของผู้บริหาร | | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|------|---------|
| | เพศชาย n = 135 \bar{X} | เพศหญิง n = 9 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | 3.74 | 3.78 | 5.06 | 0.725 |
| ในภาพรวม | 3.94 | 3.91 | 4.86 | 0.406 |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมุติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ในภาพรวมระหว่างเพศที่ต่างกัน ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง พบว่าค่า p-value เท่ากับ 0.406 แสดงว่าผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมุติฐานหลักที่ว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 10 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย, ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็น

ในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

สมมุติฐานที่ 2 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหาร

| ความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | อายุของผู้บริหาร | | | | F | p-value |
|---|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|------|---------|
| | ต่ำกว่า 25 ปี n=0 \bar{X} | ตั้งแต่ 25-34 ปี n=21 \bar{X} | มากกว่า 34-44 ปี n=98 \bar{X} | มากกว่า 44 ปี n=25 \bar{X} | | |
| | ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | - | 4.49 | 4.47 | | |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | - | 4.00 | 4.03 | 3.91 | 1.78 | 0.173 |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | - | 3.98 | 4.00 | 4.04 | 0.55 | 0.580 |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | - | 3.87 | 3.92 | 3.90 | 0.48 | 0.618 |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | - | 4.08 | 4.06 | 3.77 | 3.41 | 0.036* |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | - | 3.78 | 3.83 | 3.88 | 0.46 | 0.633 |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | - | 3.90 | 3.90 | 3.77 | 2.49 | 0.086 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | - | 3.96 | 3.89 | 4.07 | 2.86 | 0.061 |
| ด้านการตลาด | - | 3.90 | 3.83 | 4.01 | 2.50 | 0.086 |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | - | 3.79 | 3.81 | 3.84 | 0.08 | 0.928 |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | อายุของผู้บริหาร | | | | F | p-value |
|---|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|------|---------|
| | ต่ำกว่า 25 ปี n=0 \bar{X} | ตั้งแต่ 25-34 ปี n=21 \bar{X} | มากกว่า 34-44 ปี n=98 \bar{X} | มากกว่า 44 ปี n=25 \bar{X} | | |
| ด้านการบริหารการเงินและ ต้นทุน | - | 3.82 | 3.90 | 3.86 | 0.61 | 0.545 |
| ด้านการตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า | - | 3.79 | 3.83 | 3.87 | 0.18 | 0.837 |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | - | 3.58 | 3.78 | 3.72 | 2.71 | 0.070 |
| ในภาพรวม | - | 3.92 | 3.94 | 3.95 | 0.48 | 0.620 |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหาร ได้แก่ ต่ำกว่า 25 ปี ตั้งแต่ 25-34 ปี มากกว่า 34-44 ปี และมากกว่า 44 ปี โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 13 ด้าน พบว่าค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี, ตั้งแต่ 25-34 ปี, มากกว่า 34-44 ปี และมากกว่า 44 ปี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 11 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน, ด้านการตอบสนองความ

พึงพอใจของลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี, ตั้งแต่ 25-34 ปี, มากกว่า 34-44 ปี และมากกว่า 44 ปี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์ แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละกลุ่มอายุ โดย ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของ... ผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์ แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

| ความสามารถใน การแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์ แม่พิมพ์ | อายุ | \bar{X} | กลุ่มที่ | p-value | | | |
|--|------------------|-----------|----------|----------|---|-------|--------|
| | | | | กลุ่มที่ | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | ต่ำกว่า 25 ปี | - | 1 | - | - | - | - |
| | ตั้งแต่ 25-34 ปี | 4.49 | 2 | - | - | 0.826 | 0.092 |
| | มากกว่า 34-44 ปี | 4.47 | 3 | - | - | - | 0.014* |
| | มากกว่า 44 ปี | 4.71 | 4 | - | - | - | - |
| ด้านบรรยากาศ การทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | ต่ำกว่า 25 ปี | - | 1 | - | - | - | - |
| | ตั้งแต่ 25-34 ปี | 4.08 | 2 | - | - | 0.859 | 0.042* |
| | มากกว่า 34-44 ปี | 4.06 | 3 | - | - | - | 0.013* |
| | มากกว่า 44 ปี | 3.78 | 4 | - | - | - | - |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้าน วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย รายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 34- 44 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุ

มากกว่า 44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.014 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุของผู้บริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ รายคู่ระหว่างอายุที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 44 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 25-34 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 34-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.042 และ 0.013 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุของผู้บริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-------|---------|
| | ต่ำกว่าปริญญาตรี n=52 \bar{X} | ปริญญาตรี n=82 \bar{X} | สูงกว่าปริญญาตรี n=10 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | 4.61 | 4.39 | 5.00 | 12.36 | 0.000** |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | 4.01 | 4.01 | 4.00 | 0.00 | 1.000 |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | 3.99 | 4.00 | 4.14 | 2.41 | 0.092 |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | 3.91 | 3.91 | 3.88 | 0.14 | 0.872 |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | 4.07 | 3.97 | 4.03 | 0.60 | 0.552 |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | | | | |
|---|---|--------------------------------|---|-------------|---------------|
| | ต่ำกว่า ปริญญาตรี n=52 \bar{X} | ปริญญาตรี n=82 \bar{X} | สูงกว่า ปริญญาตรี n=10 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะ ผู้นำ | 3.87 | 3.83 | 3.63 | 1.75 | 0.182 |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | 3.86 | 3.89 | 3.88 | 0.14 | 0.872 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 3.92 | 3.90 | 4.23 | 4.00 | 0.022* |
| ด้านการตลาด | 3.87 | 3.85 | 4.10 | 2.29 | 0.112 |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | 3.79 | 3.81 | 3.97 | 0.79 | 0.463 |
| ด้านการบริหารการเงินและ ต้นทุน | 3.92 | 3.86 | 3.88 | 0.67 | 0.521 |
| ด้านการตอบสนองความพึง พอใจของลูกค้า | 3.89 | 3.79 | 3.90 | 1.22 | 0.301 |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | 3.74 | 3.74 | 3.70 | 0.07 | 0.932 |
| ในภาพรวม | 3.96 | 3.92 | 4.03 | 5.41 | 0.012* |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความ...
 คิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม
 อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร ได้แก่ ต่ำกว่า
 ปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 13
 ด้าน พบว่า ค่า p-value เท่ากับ 0.012 แสดงว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคม
 อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่
 ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์
 ไทยในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ว่า
 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน
 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์
 สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 11 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านบรรยากาศการทำงาน/ ผลตอบแทน/ แรงจูงใจ, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน, ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ เป้าหมาย

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาสูงสุด โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. แสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | \bar{X} | กลุ่มที่ | p-value | | |
|---|---------------------------------|-----------|----------|----------|---------|---------|
| | | | | กลุ่มที่ | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4.61 | 1 | - | 0.000** | 0.011* |
| | ปริญญาตรี | 4.39 | 2 | - | - | 0.000** |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 5.00 | 3 | - | - | - |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.92 | 1 | - | 0.701 | 0.012* |
| | ปริญญาตรี | 3.90 | 2 | - | - | 0.011* |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.23 | 3 | - | - | - |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร | \bar{X} | กลุ่มที่ | p-value | | |
|---|---------------------------------|-----------|----------|----------|-------|---------|
| | | | | กลุ่มที่ | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| ในภาพรวม | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.96 | 1 | - | 0.051 | 0.071 |
| | ปริญญาตรี | 3.92 | 2 | - | - | 0.000** |
| | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.03 | 3 | - | - | - |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม รายคู่ระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม แตกต่างกับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย รายคู่ระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 และ 0.011 ตามลำดับ และผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.000

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) รายคู่ระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาสูงสุดสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.012 และ 0.011 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการ

เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารคนอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงานของผู้บริหาร

| ความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับตำแหน่งงานของผู้บริหาร | | | | F | p-value |
|---|-----------------------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------------|---------|
| | ผู้บริหาร ระดับต้น | ผู้บริหาร ระดับกลาง | ผู้บริหาร ระดับสูง | | | |
| | n=61 \bar{X} | n=32 \bar{X} | n=51 \bar{X} | | | |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | 4.38 | 4.53 | 4.66 | 6.14 | 0.003** | |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | 4.03 | 4.00 | 3.99 | 0.26 | 0.769 | |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | 4.01 | 3.95 | 4.03 | 1.37 | 0.259 | |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | 3.91 | 3.89 | 3.91 | 0.14 | 0.872 | |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | 4.02 | 4.03 | 3.99 | 0.09 | 0.910 | |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | 3.82 | 3.83 | 3.84 | 0.03 | 0.967 | |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | 3.91 | 3.86 | 3.85 | 0.81 | 0.447 | |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 3.86 | 3.99 | 3.98 | 2.15 | 0.121 | |
| ด้านการตลาด | 3.84 | 3.89 | 3.91 | 0.56 | 0.571 | |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | 3.83 | 3.81 | 3.80 | 0.04 | 0.964 | |
| ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | 3.85 | 3.91 | 3.90 | 0.45 | 0.642 | |
| ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า | 3.80 | 3.90 | 3.83 | 0.59 | 0.555 | |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | 3.75 | 3.76 | 3.71 | 0.33 | 0.722 | |
| ในภาพรวม | 3.92 | 3.95 | 3.95 | 1.09 | 0.338 | |

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงานของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 13 ด้าน พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์... สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 12 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน, ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 1 ด้าน คือ วัสดุภัณฑ์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละกลุ่มระดับตำแหน่งงาน โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | ระดับตำแหน่งงานของผู้บริหาร | \bar{X} | กลุ่มที่ | p-value | | |
|---|-----------------------------|-----------|----------|----------|-------|---------|
| | | | | กลุ่มที่ | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | ผู้บริหารระดับต้น | 4.38 | 1 | - | 0.106 | 0.001** |
| | ผู้บริหารระดับกลาง | 4.53 | 2 | - | - | 0.174 |
| | ผู้บริหารระดับสูง | 4.66 | 3 | - | - | - |

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย รายคู่ระหว่างระดับตำแหน่งงานของผู้บริหารที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารระดับต้น มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกับผู้บริหารสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.001 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างระดับตำแหน่งงานของผู้บริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 5 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหาร

| ความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคัสเตอร์แม่พิมพ์ | อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหาร | | | | | F | p-value |
|--|---|--|--|--------------------------------------|-------------|--------------|---------|
| | ต่ำกว่า 3 ปี n=0 \bar{X} | ตั้งแต่ 3-5 ปี n=21 \bar{X} | มากกว่า 5-8 ปี n=40 \bar{X} | มากกว่า 8 ปี n=83 \bar{X} | | | |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | - | 4.49 | 4.33 | 4.61 | 6.32 | 0.002** | |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | - | 4.00 | 4.04 | 3.99 | 0.36 | 0.702 | |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | - | 3.98 | 4.02 | 4.00 | 0.27 | 0.768 | |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | - | 3.87 | 3.94 | 3.90 | 0.75 | 0.473 | |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | - | 4.08 | 3.99 | 4.00 | 0.22 | 0.802 | |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | - | 3.78 | 3.84 | 3.84 | 0.25 | 0.782 | |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | - | 3.90 | 3.92 | 3.85 | 0.84 | 0.436 | |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | - | 3.96 | 3.81 | 3.98 | 3.61 | 0.030* | |
| ด้านการตลาด | - | 3.90 | 3.81 | 3.90 | 0.98 | 0.378 | |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | - | 3.79 | 3.84 | 3.81 | 0.13 | 0.882 | |
| ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | - | 3.82 | 3.87 | 3.90 | 0.63 | 0.536 | |
| ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า | - | 3.79 | 3.80 | 3.86 | 0.34 | 0.710 | |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | - | 3.58 | 3.84 | 3.73 | 4.09 | 0.019* | |
| ในภาพรวม | - | 3.92 | 3.93 | 3.95 | 1.12 | 0.330 | |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหาร ได้แก่ ต่ำกว่า 3 ปี ตั้งแต่ 3-5 ปี มากกว่า 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 13 ด้าน พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี ตั้งแต่ 3-5 ปี มากกว่า 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 10 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ, ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่ำกว่า 3 ปี ตั้งแต่ 3-5 ปี มากกว่า 5-8 ปี และมากกว่า 8 ปี มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละกลุ่มระดับอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหาร โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. ผลการทดสอบเฉพาะที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่า p-value ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์ แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่ แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน | \bar{X} | กลุ่มที่ | p-value | | | |
|---|-----------------------------|-----------|----------|----------|---|-------|---------|
| | | | | กลุ่มที่ | | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | ต่ำกว่า 3 ปี | - | 1 | - | - | - | - |
| | ตั้งแต่ 3-5 ปี | 4.49 | 2 | - | - | 0.140 | 0.248 |
| | มากกว่า 5-8 ปี | 4.33 | 3 | - | - | - | 0.001** |
| | มากกว่า 8 ปี | 4.61 | 4 | - | - | - | - |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | ต่ำกว่า 3 ปี | - | 1 | - | - | - | - |
| | ตั้งแต่ 3-5 ปี | 3.96 | 2 | - | - | 0.092 | 0.009** |
| | มากกว่า 5-8 ปี | 3.81 | 3 | - | - | - | 0.835 |
| | มากกว่า 8 ปี | 3.98 | 4 | - | - | - | - |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | ต่ำกว่า 3 ปี | - | 1 | - | - | - | - |
| | ตั้งแต่ 3-5 ปี | 3.58 | 2 | - | - | 0.630 | 0.900 |
| | มากกว่า 5-8 ปี | 3.84 | 3 | - | - | - | 0.400 |
| | มากกว่า 8 ปี | 3.73 | 4 | - | - | - | - |

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย รายคู่ระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 5-8 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.001 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(IT) รายคู่ระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันตั้งแต่ 3-5 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.009 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหารคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านการเรียนรู้และพัฒนา รายคู่ระหว่างอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 6 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่า p-value ของผลการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร

| ความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------|---------|
| | ส่วน สำนักงาน n=9 \bar{X} | ส่วน โรงงาน n=113 \bar{X} | อื่นๆ n=22 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | 4.33 | 4.49 | 4.71 | 3.37 | 0.037* |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | 4.00 | 4.03 | 3.90 | 1.88 | 0.157 |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | 3.98 | 3.99 | 4.06 | 0.85 | 0.432 |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | 3.89 | 3.91 | 3.89 | 0.19 | 0.828 |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | 3.67 | 4.08 | 3.82 | 4.77 | 0.010** |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | 3.74 | 3.82 | 3.89 | 0.64 | 0.531 |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | 3.87 | 3.89 | 3.81 | 0.90 | 0.408 |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขันของ กลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | หน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร | | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------|---------|
| | ส่วน สำนักงาน n=9 \bar{X} | ส่วน โรงงาน n=113 \bar{X} | อื่นๆ n=22 \bar{X} | F | p-value |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | 4.25 | 3.89 | 4.00 | 5.12 | 0.007** |
| ด้านการตลาด | 4.00 | 3.84 | 4.01 | 2.86 | 0.061 |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | 3.85 | 3.81 | 3.85 | 0.14 | 0.871 |
| ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | 3.91 | 3.88 | 3.86 | 0.13 | 0.882 |
| ด้านการตอบสนองความพึงพอใจ ของลูกค้า | 3.56 | 3.84 | 3.92 | 2.65 | 0.075 |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | 3.78 | 3.74 | 3.71 | 0.16 | 0.851 |
| ในภาพรวม | 3.91 | 3.94 | 3.96 | 0.54 | 0.587 |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร ได้แก่ ส่วนสำนักงาน ส่วนโรงงาน และอื่นๆ โดยพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดของปัจจัยทั้ง 13 ด้าน พบว่า ค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน ส่วนโรงงาน และอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 10 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน, ด้านโครงสร้างองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านทักษะการบริหาร

และภาวะผู้นำ, ด้านคุณภาพและการควบคุม, ด้านการตลาด, ด้านการวิจัยและพัฒนา, ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน, ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน ส่วนโรงงาน และอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และพบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน ส่วนโรงงาน และอื่นๆ มีระดับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ใน 2 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

พิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละกลุ่มหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหาร โดยทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี LSD. แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกันเป็นรายคู่โดยวิธี LSD.

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | หน่วยงานต้นสังกัด | \bar{X} | กลุ่มที่ | P | | |
|---|-------------------|-----------|----------|----------|--------|--------|
| | | | | กลุ่มที่ | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | ส่วนสำนักงาน | 4.33 | 1 | - | 0.292 | 0.026* |
| | ส่วนโรงงาน | 4.49 | 2 | - | - | 0.027* |
| | อื่นๆ | 4.71 | 3 | - | - | - |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | ส่วนสำนักงาน | 3.67 | 1 | - | 0.019* | 0.444 |
| | ส่วนโรงงาน | 4.08 | 2 | - | - | 0.028* |
| | อื่นๆ | 3.82 | 3 | - | - | - |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ | หน่วยงานต้นสังกัด | \bar{X} | กลุ่มที่ | P | | |
|---|-------------------|-----------|----------|----------|---------|-------|
| | | | | กลุ่มที่ | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | ส่วนสำนักงาน | 4.25 | 1 | - | 0.003** | 0.067 |
| | ส่วนโรงงาน | 3.89 | 2 | - | - | 0.176 |
| | อื่นๆ | 4.00 | 3 | - | - | - |

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .05 ** มีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย รายคู่ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนอื่นๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมายแตกต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน และหน่วยงานต้นสังกัดส่วนโรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.026 และ 0.027 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ รายคู่ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วน โรงงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน และหน่วยงานต้นสังกัดส่วนอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.019 และ 0.028 ตามลำดับ ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) รายคู่ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในหน่วยงานต้นสังกัดส่วน โรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.003 ในขณะที่ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ไม่แตกต่างกัน

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

จากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยที่มีผลก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์มากที่สุด

1.1 วัสดุทัศน / พันธกิจ / เป้าหมาย เนื่องจากหากผู้บริหารมีการกำหนดสิ่งเหล่านี้ดีก็จะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และการกำหนดวัสดุทัศน พันธกิจและ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีการจัดทำ เพื่อเป็นแนวทางหลักและเป็นเป้าหมายใน การดำเนินกิจการ

2. ปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 13. ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

2.1 การส่งเสริมการลงทุนของ BOI ที่มีต่อ SME ของไทยยังไม่ดีพอ เพราะเงื่อนไขของ BOI มักจะเอื้อให้กับผู้ลงทุนจากต่างประเทศมากกว่า ทำให้ผู้ประกอบการของคนไทยไม่สามารถ แข่งขันกับผู้ประกอบการจากต่างประเทศได้

2.2 การสนับสนุนในด้านการเงินต่ออุตสาหกรรมแม่พิมพ์ โดยตรงจากรัฐบาลยังไม่มี ซึ่ง ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กค่อนข้างลำบากในการขอสินเชื่อ และวงเงินที่ได้รับไม่ เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งผู้ประกอบการต้องการนำไปขยายกิจการ และเพิ่มจำนวนเครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ผู้ประกอบการส่วนมากต้องขอสินเชื่อจากธนาคารเอกชน ซึ่งมีอัตรา ดอกเบี้ยค่อนข้างสูง

2.3 บุคลากรขาดความชำนาญในการออกแบบแม่พิมพ์ชนิดต่างๆ ขาดมาตรฐานและ เอกสารอ้างอิงในการออกแบบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบแม่พิมพ์และส่งผลให้ลูกค้าขาด ความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยประกอบด้วยข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป และข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้คือแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 56 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's scale จำนวน 5 ค่า ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปในสถานประกอบการกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำนวน 312 คน สามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ในการวิจัยได้ 144 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.29

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีร้อยละ 93.8 และร้อยละ 6.2 ตามลำดับ
2. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อายุอยู่ในช่วงมากกว่า 34 – 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมา เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 44 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 17.4 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 25 – 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.6
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.9 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.1 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7
4. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมา ผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นร้อยละ 35.4 และผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.2
5. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 8 ปี มากที่สุด โดยมีร้อยละ 57.6 รองลงมา มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันมากกว่า 5-8 ปี มี คิดเป็นร้อยละ 27.8 และพนักงานที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันตั้งแต่ 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.6
6. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นส่วนโรงงานมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 78.5 รองลงมาคือส่วนอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 15.3 และส่วนสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 6.2

5.1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งข้อความที่ใช้วัดเป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด และทำการวิเคราะห์ได้เลือกใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผู้บริหารมีระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมาก และผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็น โดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยไม่แตกต่างกันมาก

เมื่อพิจารณาระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 2 กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 3 โครงสร้างองค์กร

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 5 ด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจ...

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านบรรยากาศการทำงาน ผลตอบแทน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 6 ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 7 ด้านคุณภาพและการควบคุม

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านคุณภาพและการควบคุมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านคุณภาพและการควบคุมไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 8 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)ไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 9 ด้านการตลาด

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการตลาดไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 10 ด้านการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการวิจัยและพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 11 ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการบริหารการเงินและต้นทุนอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการบริหารการเงินและต้นทุนไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 12 ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าไม่แตกต่างกันมาก

ด้านที่ 13 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นต่อการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกันมาก

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยได้ตั้งไว้ ได้ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 5 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมุติฐานของแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 6 ผู้บริหารกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ที่มีหน่วยงานต้นสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละด้านพบว่าผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) แตกต่างกัน

5.1.4 สรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

จากการศึกษาความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สรุปได้ดังนี้ คือ

5.1.4.1 ปัจจัยที่มีผลก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์มากที่สุด

1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย เนื่องจากหากผู้บริหารมีการกำหนดสิ่งเหล่านี้ดีก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีการจัดทำ เพื่อเป็นแนวทางหลักและเป็นเป้าหมายในการดำเนินกิจการ

5.1.4.2 ปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 13 ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1. การส่งเสริมการลงทุนของ BOI ที่มีต่อ SME ของไทยยังไม่ดีพอ เพราะเงื่อนไขของ BOI มักจะเอื้อให้กับผู้ลงทุนจากต่างประเทศมากกว่า ทำให้ผู้ประกอบการของคนไทยไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการจากต่างประเทศได้

2. การสนับสนุนในด้านการเงินต่ออุตสาหกรรมแม่พิมพ์โดยตรงจากรัฐบาลยังไม่มี ซึ่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กค่อนข้างลำบากในการขอสินเชื่อ และวงเงินที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งผู้ประกอบการต้องการนำไปขยายกิจการ และเพิ่มจำนวนเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ผู้ประกอบการส่วนมากต้องขอสินเชื่อจากธนาคารเอกชน ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างสูง

3. บุคลากรขาดความชำนาญในการออกแบบแม่พิมพ์ชนิดต่างๆ ขาดมาตรฐานและเอกสารอ้างอิงในการออกแบบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบแม่พิมพ์และส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลสรุปการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

1. ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับคำกล่าวของ John Kotter และ James Heskett ที่กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานงานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือมีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพ เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน” และอมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 146) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กร, หน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และหน่วยงานที่จัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการกำหนดแผนงานในแต่ละหน่วยงานให้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งควรกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ให้ถูกต้องและเหมาะสมตามสถานะแวดล้อมการแข่งขัน และเพื่อให้แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกองค์กรควรทำการสื่อสารวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติเดียวกันเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย เนื่องจากการเป็นการกำหนดแนวทางหลัก หรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

2. ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมิตร คันติวิชยะ (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในทุกปัจจัยรวมถึงด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขันอยู่ในระดับมาก การมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้บริษัทสามารถขยับเคียงแข่งขันกับ

คู่แข่งขันได้ และอมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 146-147) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กร หน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร อีกทั้งควรสร้างกลยุทธ์และทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว

3. ด้านโครงสร้างองค์กร จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร...

มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 147) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการกำหนด โครงสร้างองค์กร ให้เป็นแบบยืดหยุ่น ประกอบกับการมุ่งเน้นนโยบายการกระจายอำนาจและให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในลักษณะของการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพนักงานสามารถเรียนรู้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วยตัวเอง ทำให้ระบบการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วฉับไว” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าในการบริหารการวางแผนโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ยังยั้ง คั้งนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการทำงาน และกลไกการประสานงานกันระหว่างงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทางที่เดียวกัน

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 147-148) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กร, หน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถ โดยการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างรากฐานทางด้านความจงรักภักดีของลูกค้าต่อองค์กร อีกทั้งยังสามารถทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับ

องค์กรได้อีกด้วย” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจจะสามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

5. ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Smith อังโน คำนึ่ง นกแก้ว 2526 : 81-83 ที่กล่าวว่าสิ่งจูงใจที่เป็นผลผลิตหรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เงินเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากนี้เงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลและสร้างความรู้สึที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งเบงจัมมิงเจอร์ ได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูงๆอาจได้รับความพึงพอใจสูงตามไปด้วยและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 148) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการสร้างบรรยากาศ/สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน, สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนก, สร้างความชัดเจนในการวางแผน และกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน (Career Path) ให้มีความแน่นอนและชัดเจนถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีส่วนช่วยให้กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น” ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหากผู้บริหารสามารถสร้างให้องค์กรของตนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นมิตร และบุคลากรทุกท่านในองค์กรของตนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร กระตือรือร้นในการทำงานแล้ว ก็จะทำให้พนักงานทั้งหลายขององค์กรนั้น มีความทุ่มเท สนุกสนานกับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่สิ่งที่องค์กรคาดหวังและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้มากยิ่งขึ้น

6. ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นฤมิตร ศันติวิษยะ (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในทุกปัจจัยรวมถึงปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ นอกจากนี้พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael Zwell ที่ทำให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน และแนวคิดผู้นำแบบ Result-Based Leadership ของ David Ulrich ที่ตระหนักถึงการพัฒนาและสร้างพนักงานให้มีความสามารถ (นฤมิตร ศันติวิษยะ, 2546) และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 148-149) ที่กล่าวไว้ว่า

“หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กร, หน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และหน่วยงานที่จัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการจัดตั้งหรือรวมทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่าย, การให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในแต่ละทีมงาน และการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing Team) เพื่อสร้างพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างแผนก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน อีกทั้งการจัดตั้งและรวมทีมงานจากฝ่ายต่างๆยังสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดในการทำงาน ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการทำงานได้มากขึ้นนั่นเอง” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสามารถตัดสินใจในภาวะวิกฤตได้อย่างรอบคอบ และเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อมุ่งมันไปสู่จุดหมายของธุรกิจ หากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำแล้ว ธุรกิจก็จะไม่สามารถก้าวไปได้ และไม่สามารถสร้างศักยภาพให้ตนเองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

7. ด้านคุณภาพและการควบคุม จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพและการควบคุม มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ Kenneth J. McGuire : 2002 ที่กล่าวว่า “คุณภาพทั้งหมดในทุกๆจุด อาจกล่าวได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญยิ่งในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และสามารถบรรลุความพอใจคุณภาพทั้งหมดหรือทั้งระบบ เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมมือและช่วยกันทุกฝ่าย” และธนชัย ชมจินดา (2545 : 81-82) ที่กล่าวว่า “การดำเนินการตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นการเน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความผูกพันและผูกมัด และเกิดการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการในการทำงานในทุกๆเดือนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ และกล่าวถึง ISO9000 ว่าองค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการในตลาดระดับโลก (Global Market) มีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องของคุณภาพ “Quality” ของสินค้าและบริการ เพราะเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” (ภาณุวัฒน์ ถวิลการ. 2548) ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านคุณภาพและการควบคุม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM), ISO, QCC มาใช้จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ ชุมพร คุรุพัฒน์ (2546 : 86) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยธุรกิจจะต้องประเมินความต้องการของตนเองก่อน และต้องมั่นใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน การให้ความรู้ และการเตรียมการต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคู่ไปกับการเปลี่ยนเทคโนโลยี” และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลงายวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 150) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้สามารถส่งผ่านและรับข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา และปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและสร้างความได้เปรียบทางการค้าในด้านของการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านการรับส่งข้อมูลที่รวดเร็ว ฉับไว และแม่นยำ” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมต่างๆ ในทุกๆ องค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กร ได้เป็นอย่างดี

9. ด้านการตลาด จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านการตลาด มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงายวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 150) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า / บริการ, สร้างภาพลักษณ์องค์กร / ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate / Brand Image) และการนำระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการตลาด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นหัวใจสำคัญของระบบการตลาดที่จะทำให้องค์กรสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาสนใจสินค้าและบริการได้ในเวลาเดียวกัน” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านการตลาด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าหากองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมทางด้านการตลาดได้เหมาะสม สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการตลาดและมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าคู่แข่ง

10. ด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมพร คุรุพิพัฒน์ (2545 : 32) ที่เสนอว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นและพัฒนา องค์กรนั้นจะสร้างความได้เปรียบด้านนวัตกรรมได้แน่นอน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 150-151) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อันได้แก่ หน่วยงานเพื่อการวางแผน โครงสร้างองค์กรและหน่วยงาน เพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า. ให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาวะตลาด จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรมได้ ทั้งนี้เพราะสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คู่แข่งทางการค้าก็เพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาในองค์กรได้ ด้วยเหตุนี้การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้... องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และมีการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ด้วยการให้ความสำคัญในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา ทั้งในเชิงคุณภาพและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้บริโภค

11. ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารการเงินและต้นทุน มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 151) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานเพื่อการวางแผน โครงสร้างองค์กรของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถ โดยการใช้งบประมาณและปรับลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดก็คือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตต่อไป” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านการบริหารการเงินและต้นทุน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการลดต้นทุน การควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้

12. ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2546 : 13-15) ที่กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละคนจำนวนมากนี้ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียกว่ากลยุทธ์การตลาดมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ ลูกค้า และหน่วยงานอื่นๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้ โดยผ่านการสร้างบริการที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง” ดังนั้นกิจการจึงควรที่ต้องมีตัววัดที่ดี เพื่อให้กิจการได้ทราบว่าสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีเพียงใด ซึ่งมาตรวัดที่ดีคือได้ว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายที่ Kaplan & Norton (1996) ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กร โดยการตรวจวัดมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) และการทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้ามีจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า (ภาณุวัฒน์ ถวิลการ. 2548) ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่างค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า. เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมายของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

13. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร จากผลสรุปที่พบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในทุกปัจจัยรวมถึงปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อมราภรณ์ พวงทอง (2551 : 152) ที่กล่าวไว้ว่า “หน่วยงานเพื่อการวางแผนโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรควรมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถโดยการเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ (Benchmarking), ให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความชำนาญ และพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะบุคลากรถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” ซึ่งจากผลสรุปที่ได้ทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่สภาพแวดล้อมด้านต่างๆในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ทำให้บุคคลทุกคนมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรจะสามารถทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

5.2.2 อภิปรายผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร

จากผลสรุปในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1. เพศ ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับประรดกระป๋องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของอมราธรรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศแตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามเพศชายและเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการที่เพศของผู้บริหารแตกต่างกันไม่ได้ส่งผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพราะผู้บริหารทุกเพศ มีมุมมองและแนวคิดที่จะพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพทัดเทียมหรือเหนือคู่แข่งกันด้วยกันทั้งสิ้น

2. อายุ ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับประรดกระป๋องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของอมราธรรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าผู้บริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 34-44 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 25-34 ปี และมากกว่า 34-44 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่าผู้บริหารในกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารในกลุ่มอายุตั้งแต่ 25-34 ปี และมากกว่า 34-44 ปี แต่อย่างไรก็ตามทุกกลุ่มอายุมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าอายุที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริหารมีความคิด ประสบการณ์และมุมมองที่กว้างกว่า ดังนั้น จึงส่งผลให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยทางด้านต่างๆสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้อายุของผู้บริหารที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับประคกระป๋องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของอมราภรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผู้บริหารที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากระดับการศึกษาอื่นๆ และมีค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญสูงกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารระดับการศึกษาปริญญาตรีผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกวีใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่าผู้บริหารในกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับการศึกษาปริญญาตรีและระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้ผู้บริหารมีความคิด ประสบการณ์และมุมมองที่กว้างกว่า ดังนั้นจึงส่งผลให้ระดับความสำคัญต่อปัจจัยทางด้าน วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สูงขึ้นตามระดับการศึกษา

4. ตำแหน่งงาน ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์ สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ระดับ ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าผู้บริหารระดับต้นให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับต้นมี ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงมี ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสาเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆเพราะผู้บริหารระดับสูงมี ประสบการณ์ที่มากกว่า มีมุมมอง กลยุทธ์ทางการแข่งขันและวิสัยทัศน์ตลอดจนปัจจัยต่างๆที่มีผล ต่อความสามารถในการแข่งขันที่ไกลกว่า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อ องค์กรเป็นอย่างมากในด้านการเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดไว้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ องค์กร

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญใน ภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของภาณุวัฒน์ ฤวิธการ (2548 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถใน การแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสับประครกระป๋องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และทิพย์สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการ แข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปี ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานมากกว่า 5-8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุงานในตำแหน่งงานตั้งแต่ 3-5 ปี และมากกว่า 5-8 ปี มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการที่อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบันแตกต่างกันแต่ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกันนั้นมีสาเหตุมาจากผู้บริหารแต่ละระดับอาจได้รับการฝึกอบรมก่อนการเข้ารับการปฏิบัติงานจริงในทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นพื้นฐานในดวงใจงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารไม่แตกต่างกันเมื่ออายุงานสูงขึ้น

6. หน่วยงานต้นสังกัด ของผู้บริหารที่แตกต่างกันให้ระดับความสำคัญในภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ ถวิลการ (2548 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจแปรรูปสัตว์ประรดกระป๋องส่งออก ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ มุสิกพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรภรณ์ พวงทอง (2551 : บทคัดย่อ) ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดแตกต่างกันให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ด้านวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย พบว่าผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดอื่นๆ ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารส่วนสำนักงานและส่วนโรงงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกหน่วยงานต้นสังกัดมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ พบว่าผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน ให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารส่วนโรงงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานต้นสังกัดมีค่าเฉลี่ย

ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วน ให้อำนาจ ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารหน่วยงาน ต้นสังกัดอื่นๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานต้นสังกัดมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ใน ระดับมาก

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) พบว่าผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้นสังกัดส่วนสำนักงาน ให้อำนาจ ระดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันแตกต่างจากผู้บริหารส่วน ให้อำนาจ ให้อำนาจ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกหน่วยงานต้นสังกัดมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความไม่แตกต่างทางความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีหน่วยงานต้น สังกัดแตกต่างกันนี้ ทำให้แต่ละองค์กรสามารถวางแผนทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดมีทิศทางการทำงานไปใน ทิศทางเดียวกัน คือ ต้องการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป ดังนั้นไม่ว่าผู้บริหารจะอยู่หน่วยงานต้นสังกัดใด ต่างก็มีความเห็นตรงกันที่จะยอมรับการ... เปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรนั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้

1. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยเพียง 13 ด้านเท่านั้น ซึ่งยังมีปัจจัยด้านอื่นๆอีก ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นหากมีผู้สนใจ ที่จะทำการศึกษาค้นคว้าต่อ สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาปรับปรุงต่ออันจะเป็นการสร้าง คุณค่าให้แก่ผลงานศึกษาให้เพิ่มสูงขึ้น เช่น ศึกษาปัจจัยด้านการผลิตและปัจจัยด้านการจัดซื้อ

2. ภาครัฐควรให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์อย่างจริงจัง ในปัจจัย ทั้ง 13 ด้าน เพื่อให้บริษัทในกลุ่มคลัสเตอร์มีความสามารถในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น และ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศได้

3. การส่งเสริมการลงทุนของ BOI ควรให้การสนับสนุนต่อกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ ใน ส่วนของเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการจากต่างประเทศได้

4. รัฐบาลควรให้การสนับสนุนในด้านการเงินต่ออุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ในส่วนของ สินเชื่อ และวงเงินให้เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปขยายกิจการ และเพิ่มจำนวนเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น

5. บริษัทควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในการออกแบบแม่พิมพ์ชนิดต่างๆ ขาดมาตรฐานและเอกสารอ้างอิงในการออกแบบ เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการส่งมอบแม่พิมพ์

เอกสารและส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

1. ในแง่ของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ควรพิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยโดยรวมและในแต่ละด้าน เช่น การได้รับการฝึกอบรม การสื่อสารข้อมูลภายในโรงงาน เป็นต้น
2. ควรทำการพิจารณากลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจอื่นๆ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

กฤษณ์ อุทัยรัตน์. 2547. “นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” ฉบับที่ 912. ผู้จัดการรายสัปดาห์.

โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2546. **Industrial Management Techniques for Executive.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น

โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2546. การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ท.

โกศล ดิษฐ์ธรรม. 2547. **Management Tools for Executive.** กรุงเทพฯ : อินเทอร์เน็ตอินเตอร์เนชั่นแนล.

โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์...2008...Cluster..[Online]..Available: . . .

http://mdset.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28.

คำนึ่ง นกแก้ว. 2526. “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาลิต สรวารี. 2547. “โครงสร้างองค์กรคือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร.” ฉบับที่ 916. ผู้จัดการรายสัปดาห์.

ชัชวาลิต สรวารี. 2547. “วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาคนในองค์กรอย่างยั่งยืน.” ฉบับที่ 915 ผู้จัดการรายสัปดาห์,

ชื่นจิต แจ่มเจนกิจ. 2544. การตลาดในศตวรรษที่ 21. แปลและเรียบเรียงจาก FT Mastering Marketing Frist Edition in Association with INSEAD ji Kellogg Graduate School of Management London Business School Wharton School of the University of Pennsylvania. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

ชุมพร คุรุพิพัฒน์. 2544. “หน่วยที่ 9 การออกแบบระบบการดำเนินงาน.” หน้า 84-86 ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน สาขาวิทยาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ฉัฐพงศ์ เกศมาริช. 2546. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ฉัฐพงศ์ เขจรนันท์ และจินตนา บุญบงการ. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธุ์. 2548. “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.” กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 4 – 89 สถาบันเทคโนโลยีพระ

จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์. ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่ต่อผู้อื่น และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ธนชัย ชมจินดา. 2544. “หน่วยที่ 2 การวางแผน และหน่วยที่ 7 การควบคุมในองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาการจัดการนันทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธนชัย ชมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และหน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นันทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธนชัย ชมจินดา. 2545. “แนวคิดทางการจัดการ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชา องค์การและการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ นันทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชลเทพ ตั้งเขาทอง. 2545. “ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สหวิริยาอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย หน้า 5 - 119 มหาวิทยาลัย นานาชาติซิลเลอร์ – แสตมป์ฟอร์ด.
- นฤมิตร ศันตวิษยะ. 2547. “การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ ภูมิศึกษาบริษัท สหวิริยาอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิต วิทยาลัย หน้า 5 - 11 มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์ – แสตมป์ฟอร์ด.
- บุญมี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทาง ธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- เบ็ญจ คาร์ลอฟ. 2544. คู่มือวิธีเทียบเคียง แข่งดี. แปลจาก Benchmarking Worlbook. โดย ณัฐ พงศ์ เกศมาริช พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : Be Bright Book.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกรู การพิมพ์.
- ประสิทธิ์ ประพัฒน์มงคลการ. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กรกับการพัฒนาศักยภาพในการ แข่งขันของประเทศไทย ใน การสัมมนา “Rethinking the future Building Thailand Knowledge Asset Together.” บริษัท GP Knowledge Technology จำกัด. สถาบัน ทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศิลปะสื่อและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฝ่ายวิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). 2548. อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ต่อความจำเป็นต้อง พัฒนา. [Online]. Available : <http://www.krungsri.com>
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาน มิตร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มัลลิกา บุญนาค. 2542. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราณี อธิชัยกุล. 2544. “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์กร.” หน้า 239 – 240. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 2**. นนทบุรี : สาขาวิชาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2546. **Activity Base Costing Management – ABCMW** Copyright 1999 – 2000 chaiyaboon brother group [Online]. Available : <http://www.chaiyaboon.com/seminar2003/details.html>.
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย. 2546. “หน่วยที่ 13 การจัดการตลาด.” หน้า 13 – 15. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชา สัมมนา การจัดการทั่วไป สาขาวิชาวิทยาการจัดการ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สถาบันไทย-เยอรมัน. 2547. **แผนแม่บทฉบับสมบูรณ์โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมแม่พิมพ์**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, สุวินัย ต๋อศิริสุข และอุดม สาวนายน. 2545. **ยุทธวิธีการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- อมรรกรณ์ พวงทอง. 2551. “ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- Barker, A. 2003. “Competency Mode. Identify Human Critical Success Factors in Organization.” **Competency Implementation Guide**. Corporate Human Resource Development Strategy (April 2003).
- Barney, J.B. 1986. “Can it be a source of sustained competitive advantage academy of management review.” **Organization Culture**. 11 : 656 – 665.
- Charles W.L. Hill and Gareth R.J. 1998. **Strategy Management : An Integrated Approach**. 4th ed. New York : Houghton Mifflin.
- Wheelen, T.L. and Hanger, D.J. 1998. **Strategic Management and Business Policy : The United State of America Addison**. Wesley : Longman.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการทำวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถ ในการแข่งขันของบริษัทที่ท่านทำงานอยู่ ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบให้เกิดความสามารถในการแข่งขันนั้น มีปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้จำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการเกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดเสียเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามชุดนี้ และขอขอบพระคุณต่อท่านเป็นอย่างสูงที่เห็นความสำคัญของการศึกษาและระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน รวม 64 ข้อ จำนวน 10 หน้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 : การสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 56 ข้อ

ตอนที่ 3 : แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ

หมายเหตุ : นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ระดับบังคับบัญชา เป็นระดับหัวหน้างาน (Supervisor) และหัวหน้าแผนก (Senior Supervisor) ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาพนักงานปฏิบัติงาน (Operator) ที่มีระดับตำแหน่งต่ำกว่า ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรและปฏิบัติงานตามลักษณะตำแหน่ง

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ระดับจัดการ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการส่วน (Section Manager) และผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมพนักงานระดับปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ระดับบริหาร เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มี

เอกสารหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบตามสายงาน ตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารในองค์กร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. ตั้งแต่ 25-34 ปี
 3. มากกว่า 34-44 ปี 4. มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2. ปริญญาตรี
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

1. ผู้บริหารระดับต้น
 2. ผู้บริหารระดับกลาง
 3. ผู้บริหารระดับสูง

5. อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

1. ต่ำกว่า 3 ปี 2. ตั้งแต่ 3-5 ปี
 3. มากกว่า 5-8 ปี 4. มากกว่า 8 ปี

6. หน่วยงานต้นสังกัด

1. ส่วนสำนักงาน (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ฝ่ายบัญชี / การเงิน / ตรวจสอบ, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายการตลาด / การขาย)
 2. ส่วนโรงงาน (ฝ่ายผลิต / ปฏิบัติการ, ฝ่ายควบคุมคุณภาพ, ฝ่ายควบคุมการผลิต, ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ / คลังสินค้า, ฝ่ายวิศวกรรม / ซ่อมบำรุง)
 3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

- ตอนที่ 2** การสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย
- จุดมุ่งหมาย** เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่ามีความเห็นด้วยมากหรือน้อยเพียงใดต่อปัจจัยเหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท
- คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คะแนน 5 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 สำหรับ คำตอบว่า เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยมาก

คะแนน 1 สำหรับ คำตอบว่า ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย ให้เป็นที่เข้าใจและรับรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่าน ควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่าบริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา | | | | | |
| 4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน | | | | | |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง | | | | | |
| 4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน | | | | | |
| 5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (Flat Organization) | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| <p style="text-align: center;">ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย</p> | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านวัฒนธรรมองค์กร | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรมีวัฒนธรรม (แบบแผนความประพฤติของบริษัทโดยรวม) เป็นที่ยอมรับ และเข้าใจของทุกฝ่าย เช่น มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จะช่วยให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น | | | | | |
| 4. ท่านเห็นด้วยว่า วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม เป็นการสร้างอนาคตให้แก่องค์กร สามารถหาตลาดใหม่ และหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิมได้ | | | | | |
| ด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจ | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่างๆ | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรมีการวางแผน และกำหนดโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน (Career Path) | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่าบริษัทของท่าน ให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำที่เน้นทีมงาน | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่า การจัดตั้งทีมงานจากฝ่ายต่างๆ (Cross Functional Team) ที่สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายจะช่วยให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทควร ให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานในระดับปฏิบัติการที่มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ (Self-managing Team) | | | | | |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า สินค้าและบริการที่เป็นผลผลิตของหน่วยงานของท่านมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดทั่วไป | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่าน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า การนำเครื่องมือในการจัดการด้านคุณภาพ อาทิเช่น การจัดการคุณภาพ โดยองค์รวม (TQM), ISO, QCC มาใช้ จะช่วยให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น | | | | | |
| 4. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควร ให้ความสำคัญการตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน | | | | | |
| 5. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควร ให้ความสำคัญและนำเทคนิคการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินผล | | | | | |
| 6. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่าน ให้ความสำคัญกับการควบคุมด้วยเครื่องมือทางสถิติ | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านคุณภาพและการควบคุม (ต่อ) | | | | | |
| 7. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงาน | | | | | |
| 8. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินผลการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า | | | | | |
| 9. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินการสร้างคุณค่าให้พนักงาน | | | | | |
| 10. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบ และประเมินการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น | | | | | |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่า การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของบริษัทท่านควรสามารถส่งผ่าน และรับข้อมูลที่ทันสมัยระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา | | | | | |
| 4. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อการเรียนรู้และส่งข่าวสารข้อมูลเพื่อปรับระบบวิธีการทำงานตลอดเวลา | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการตลาด | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กร / ภาพลักษณ์แห่งตรา (Corporate / Brand Image) มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้าได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่า บริษัทของท่านควรสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก | | | | | |
| 4. ท่านคิดว่า การกำหนดมาตรฐานการส่งมอบสินค้า และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ | | | | | |
| 5. ท่านคิดว่า จัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร | | | | | |
| ด้านการวิจัยและพัฒนา | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับภาวะตลาด จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ | | | | | |
| 2. ท่านคิดว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางนวัตกรรม | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรพัฒนาผลิตภัณฑ์และความคิดใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการบริหารการเงินและต้นทุน | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า อัตราการเจริญเติบโตของรายได้สามารถเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า ธุรกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง จะมีผลการดำเนินงานด้านการทำกำไรอย่างไรต่อเนื่อง | | | | | |
| 3. ท่านคิดว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการปรับลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน | | | | | |
| 4. ท่านคิดว่า การลดต้นทุน และการคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ | | | | | |
| 5. ท่านเห็นด้วยว่า การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในการกำกับ และประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ | | | | | |
| ด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า | | | | | |
| 1. ท่านเห็นด้วยว่า การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านควรเปิดช่องทางให้ลูกค้าบอกความต้องการได้ เช่น มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center) | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ สมาคมอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|-------------------|-------------|-----------------|----------------|----------------------|
| | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | ไม่เห็นด้วยมาก | ไม่เห็นด้วยมากที่สุด |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา | | | | | |
| 1. ท่านคิดว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) จะกลายเป็นแหล่งสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร | | | | | |
| 2. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านมีการให้ข่าวสารข้อมูลของบริษัท และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และพนักงานในเวลาที่ต้องการ | | | | | |
| 3. ท่านเห็นด้วยว่า บริษัทของท่านจัดงบประมาณไว้เพื่อการพัฒนา และฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ | | | | | |
| 4. ท่านเห็นด้วยว่า การเทียบวัดปัจจัยด้านบริหารองค์กรในด้านต่างๆกับผู้ที่เป็นเลิศ (Bench-marking) จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ | | | | | |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 **แบบสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิด**
ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท จำนวน 2 ข้อ
จุดมุ่งหมาย **เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้บริหารในองค์กรที่มีต่อปัจจัยอื่น**

1. จากปัจจัยทั้ง 13 ด้าน ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีผลก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์มากที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นอีกหรือไม่ นอกจากปัจจัยทั้ง 13 ด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคลัสเตอร์แม่พิมพ์ ปัจจัยนั้นคือปัจจัยอะไร เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**** ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความกรุณาในครั้งนี้ ****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นางสาวเปรมวดี ชาลีนันทศิริ
 วัน เดือน ปีเกิด 26 พฤษภาคม 2525
 ที่อยู่ 99 หมู่ 5 ต.เขานินซ้อ อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา 24210
 โทร 089-8103427
 ประวัติการศึกษา 2547 อุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 ประสบการณ์การทำงานและผลงานวิจัย
 พ.ศ. 2547 – ปัจจุบัน วิศวกรวางแผน New Project
 บริษัท ชัมมิท ออโต้ซีท อินดัสตรี จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้