



การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและ  
อะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและ  
อะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE IMPACT OF OPERATIONS MANAGEMENT ON COMPETITIVE SUCCESS OF  
AUTOMOTIVE PARTS AND ACCESSORIES MANUFACTURING IN THAILAND**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Master of Business Administration**

**Master of Business Administration Program**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย” เสนอโดย นายนพดล จินดาแดง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกศศิริ เจริญวิศาล)

..... กรรมการ

(ดร.ณัฐพล ประดิษฐ์ผลเลิศ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี)

57602309: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ: การจัดการเชิงปฏิบัติการ / ความสำเร็จทางธุรกิจ

นพดล จินดาแดง: การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ  
ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ.ดร. สันติธร ภูริภักดี.  
195 หน้า.

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ  
ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการ  
บริหารงานของธุรกิจที่มีลักษณะองค์กรแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขัน รวมถึงศึกษา  
การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามเป็น  
เครื่องมือในการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับผู้จัดการของบริษัทขึ้นไป โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 บริษัท  
ที่ทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย  
สภาอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทกลุ่มสมาชิกชิ้นส่วนยานยนต์ สถิติที่ใช้ใน  
การวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-Test และการวิเคราะห์ถดถอยอย่าง  
ง่าย ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อการจัดการเชิง  
ปฏิบัติการอยู่ในระดับดี โดยให้ความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพมากที่สุด 2) ความคิดเห็นต่อ  
ความสำเร็จในการแข่งขันอยู่ในระดับดี โดยให้ความคิดเห็นต่อมุมมองด้านลูกค้ามากที่สุด 3) ลักษณะ  
ขององค์กรที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จโดยรวมต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า  
ทุนจดทะเบียนและยอดขาย/รายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน 4) การจัดการเชิง  
ปฏิบัติการมีผลความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งการบำรุงรักษา  
มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันมากที่สุด และการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผล  
ต่อความสำเร็จน้อยที่สุด ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยคือ ผู้ประกอบการควรมีการศึกษาเชิงลึก  
เฉพาะด้านของการจัดการเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องทางตรงกับธุรกิจ โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย  
ขององค์กร เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผน ปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

57602309: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORDS: OPERATIONS MANAGEMENT / COMPETITIVE SUCCESS

NOPPADOL JINDADANG: THE IMPACT OF OPERATIONS MANAGEMENT ON COMPETITIVE SUCCESS OF AUTOMOTIVE PARTS AND ACCESSORIES MANUFACTURING IN THAILAND. THESIS ADVISOR: SANTIDHORN POORIPAKDEE, Ph. D. 195 pp.

The purpose of this research is to study the impact of operations management on the competitive success of automotive parts and accessories manufacturing. The objective is to study the opinions of management in different organization of the company that impact key competitive success, including study the impact of operations management on competitive success. A questionnaire is being use to collect the data from 158 companies; they are all member of automotive parts manufacturing group Thailand. The respondents are at least hold the position of manager level. The statistics tools for analysis are in term of Percentage, Mean, Standard Deviation, F-Test and Simple Regression Analysis.

The results of this research found out that 1) The overview opinion from Respondents show the Good feedback level on operations management which given priority to the Quality Management. 2) The overview opinion from Respondents also show Good feedback level on competitive success which given priority to Customer Perspective. 3) The overview opinion from the different organizations have significantly differences opinion on competitive success. But as to considering each aspect also found out that the difference in term of capital investment and the company's sales/revenue have no difference on competitive success perspective. 4) The operations management are correlated in the same direction and impact on competitive success, while Maintenance give the most impact on competitive success. In the meantime, the design of production process and capacity also reflect the lowest impact on competitive success. The recommendation from research's result would need Automotive Entrepreneurs to study in depth on Operation Management especially the direct business factors which related to the organization's core business. In order to gain in depth details for the production planning, improve production process and enhance the efficiency in particular.

---

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จบรรลุผลได้ด้วยดี จากการได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการให้คำปรึกษา แนะนำ และปรับปรุงแก้ไขของ อาจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกศศิริ เจริญวิศาล และดร. ณัฐพล ประดิษฐ์ผลเลิศ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษารวมทั้งตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ประกอบการธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก รวมถึงขอขอบพระคุณอย่างยิ่งกับทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ด้วยคุณูปการคุณงามความดีของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์ให้แก่ผู้วิจัย อันก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

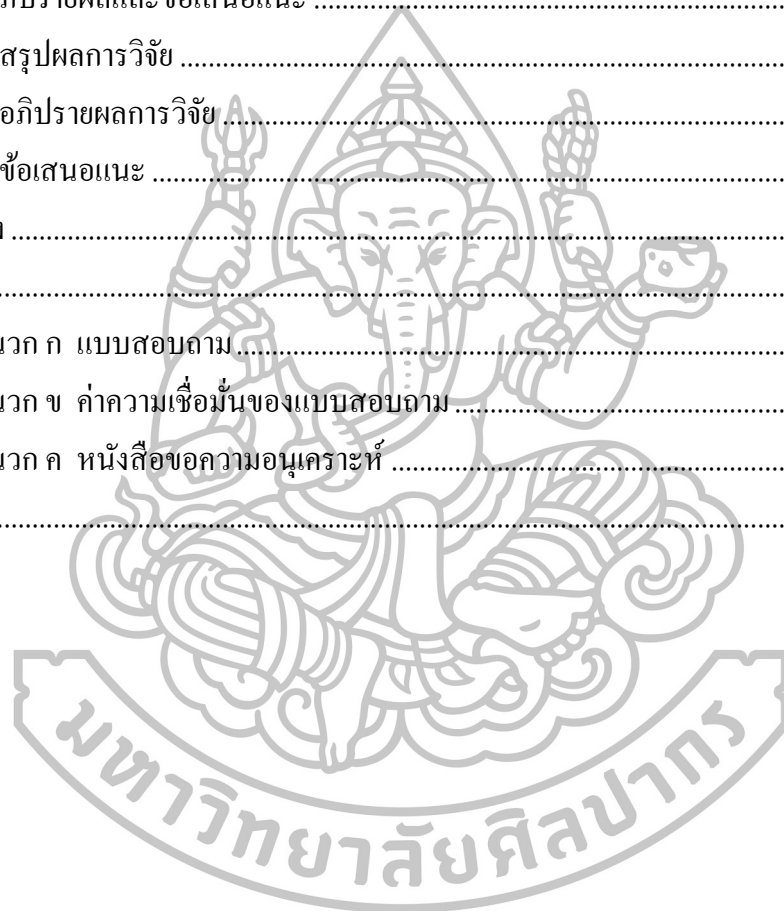


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฉ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการ .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ .....	24
อุตสาหกรรมยานยนต์อะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์.....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	40
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44



บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล .....	47
การจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ .....	53
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ .....	70
การทดสอบสมมติฐาน .....	79
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	149
สรุปผลการวิจัย .....	149
อภิปรายผลการวิจัย .....	163
ข้อเสนอแนะ .....	169
รายการอ้างอิง .....	171
ภาคผนวก .....	175
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	176
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	185
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	191
ประวัติผู้วิจัย .....	195



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบกำหนดสัดส่วน .....	39
2	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
3	จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล .....	48
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยรวม .....	53
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ .....	54
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการคุณภาพ .....	56
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต .....	57
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการเลือกทำเล ที่ตั้ง .....	59
9	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบแผนผัง .....	61
10	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล .....	62
11	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) .....	64
12	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า .....	66
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการกำหนดตารางปฏิบัติงาน .....	67
14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการบำรุงรักษา .....	69
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม .....	70
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขัน ทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน .....	71

ตารางที่		หน้า
17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า.....	73
18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน .....	75
19	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา .....	77
20	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ .....	80
21	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ เป็นรายคู่ .....	81
22	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์บริหารจัดการ .....	83
23	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์บริหารจัดการ เป็นรายคู่ .....	85
24	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทงานที่บริหารจัดการ .....	87
25	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทงานที่บริหารจัดการ เป็นรายคู่.....	89
26	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท .....	94
27	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท เป็นรายคู่ .....	95
28	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน .....	97
29	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน เป็นรายคู่ .....	98
30	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนบริษัท .....	100

ตารางที่		หน้า
31	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนบริษัท เป็นรายคู่ .....	102
32	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท .....	104
33	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท เป็นรายคู่ .....	105
34	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท .....	109
35	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นรายคู่ .....	110
36	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ .....	112
37	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ เป็นรายคู่ .....	114
38	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหาร .....	117
39	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหาร เป็นรายคู่ .....	119
40	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์ .....	122
41	ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์ เป็นรายคู่ .....	125
42	การกำหนด Code ให้กับตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) ที่เป็นปัจจัยและมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย .....	130
43	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย .....	131

ตารางที่		หน้า
44	แสดงผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ ในประเทศไทย .....	131
45	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการจัดการคุณภาพ มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ ยานยนต์ในประเทศไทย .....	132
46	แสดงผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยอย่างง่ายของการจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จ ในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย..	133
47	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบ กระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทาง ธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	134
48	แสดงผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบกระบวนการและ กำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วน และอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	134
49	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการเลือกทำเล ที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ ยานยนต์ในประเทศไทย .....	135
50	แสดงผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยอย่างง่ายของการเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จ ในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย....	136
51	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบแผนผัง มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ ยานยนต์ในประเทศไทย .....	137
52	แสดงผลการวิเคราะห์ที่ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบแผนผังมีผลต่อ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ ในประเทศไทย .....	137
53	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการจัดการทรัพยากร บุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ ยานยนต์ในประเทศไทย .....	138

ตารางที่		หน้า
54	แสดงผลการวิเคราะห์หัตถดถอยอย่างง่ายของการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	139
55	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	140
56	แสดงผลการวิเคราะห์หัตถดถอยอย่างง่ายของการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	140
57	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	141
58	แสดงผลการวิเคราะห์หัตถดถอยอย่างง่ายของการบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	142
59	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	143
60	แสดงผลการวิเคราะห์หัตถดถอยอย่างง่ายการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	143
61	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	144
62	แสดงผลการวิเคราะห์หัตถดถอยอย่างง่ายของการบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย.....	145
63	สรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกัน.....	146

ตารางที่		หน้า
64	สรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 2 การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย...	147



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความโดดเด่นอย่างมาก เนื่องจากไทยถือเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ของโลก โดยในปี 2557 มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งสิ้น 1.9 ล้านคัน มากเป็นอันดับที่ 12 ของโลก และเป็นอันดับที่ 1 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้มีความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดการขยายตัวของการลงทุนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว ทั้งจากผู้ประกอบการในประเทศและนักลงทุนต่างชาติที่เป็นเจ้าของยี่ห้อรถยนต์ที่มีฐานการผลิตในไทยโดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายรถยนต์คันแรก ทั้งนี้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตได้ในประเทศจะถูกใช้เพื่อการผลิตยานยนต์ในประเทศประมาณ 80% ของการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมด ดังนั้นการเติบโตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยจึงขึ้นอยู่กับ การขยายตัวของปริมาณการผลิตยานยนต์ในประเทศเป็นหลัก (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์, 2558)

อุตสาหกรรมยานยนต์เกิดขึ้นในประเทศไทยกว่า 50 ปีแล้ว เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับประเทศไทยเป็นอย่างมาก มีมูลค่าเป็นอันดับ 2 ของประเทศ คิดเป็นร้อยละ 12 ของอุตสาหกรรมรวม (สำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2558) แม้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ในปี 2557 มีทิศทางชะลอตัวหลังจากนโยบายรถคันแรกของรัฐบาลหมดลง ส่งผลให้บรรดาค่ารถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นหลายราย ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดรถยนต์ในประเทศรวมกันกว่า 80% ต่างรายงานยอดขายลดลงในช่วงที่ผ่านมา แต่เชื่อว่าการลงทุนอย่างต่อเนื่องจากทั้งค่ายรถและซัพพลายเออร์ทั้งในและนอกประเทศจะช่วยผลักดันการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยและภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะแผนการผลิตรถยนต์ของไทยที่วางเป้าหมาย ผลิตรถยนต์จำนวน 3 ล้านคัน ภายในปี 2560 เพื่อขึ้นสู่อันดับ 5 ของโลก สถานการณ์ดุลการค้าสินค้ายานยนต์ (ข้อมูลจากกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ) เดือนมกราคม-มีนาคม 2558 มีมูลค่าการส่งออกยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์รวมทั้งสิ้น 9,173 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากช่วงเดียวกันของปี 2557 จำแนกเป็นการส่งออกรถยนต์ 4,559 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 รถจักรยานยนต์มูลค่า 414 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 26 และชิ้นส่วนยานยนต์ มูลค่า 4,200 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 3



โดยจำแนกเป็นชิ้นส่วนรถยนต์และชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ 4,050 และ 150 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ตามลำดับ (สถาบันยานยนต์, 2558)

จากปัจจัยทางการแข่งขันทางการค้าทั้งในและระหว่างประเทศมีความเข้มข้นมากขึ้นและจากนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจในแต่ละประเทศ ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นเรื่องของความได้เปรียบเสียเปรียบด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันในการแข่งขันในโลกรถยนต์ การเพิ่มขีดความสามารถผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยให้แข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือการพัฒนาความสามารถของบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงกระบวนการผลิตภายในโรงงาน(สถาบันยานยนต์, 2558)

เพื่อให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศมีการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการด้านเทคโนโลยีดังกล่าว การสร้างเสริมองค์ความรู้งานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมยานยนต์จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ช่วยในการรักษาสิ่งแวดล้อมและเพิ่มความปลอดภัย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิง การใช้พลังงานทดแทนและพลังงานหมุนเวียน และที่สำคัญคือการลดน้ำหนักรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ การพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีมาตรฐานความปลอดภัย การพัฒนากระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีแก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นรากฐานสำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยให้แข่งขันได้ (สถาบันยานยนต์, 2555)

จากรายงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมยานยนต์มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ของไทยเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ภายใต้อุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด (จักรพงษ์ ขวัญแก้ว, 2554) เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดการการผลิตและการปฏิบัติการด้านต่างๆของธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการตามทฤษฎีของ Heizer and Render เพื่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยมุ่งเน้นในมุมมองแห่งความสำเร็จ 4 ด้านตามแนวคิด Balanced Scorecard คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการบริหารงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การวิจัยครั้งนี้สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการในการปรับปรุงแก้ไข การจัดการการปฏิบัติการในด้านต่างๆ หรือนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กรให้ เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งใช้เป็นแผนงาน หรือแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการแข่งขันทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการเชิงปฏิบัติการต่อความสำเร็จในการ แข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย
4. เพื่อกำหนดแผนพัฒนาแนวทางในการจัดการระบบปฏิบัติการของธุรกิจเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

### สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ระดับการบริหารจัดการ ประสบการณ์บริหาร จัดการประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินกิจการ ทุนจดทะเบียน สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุน ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการ (วัฒนธรรม องค์กร) ลักษณะการบริหารงาน และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกัน
2. การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิต ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ที่เป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ในปี 2559 จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด 261 บริษัท ได้กลุ่มตัวอย่างที่ 158 บริษัท

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ลักษณะทั่วไปขององค์กรและผู้ให้ข้อมูล

2.2 การจัดการเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญในการจัดการ 10 ด้านตามทฤษฎีของ Heizer and Render (Heizer and Render, 2014) ได้แก่

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์
2. การจัดการคุณภาพ
3. การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต
4. การเลือกทำเลที่ตั้ง
5. การออกแบบแผนผัง
6. การจัดการทรัพยากรบุคคล
7. การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน)
8. การบริหารจัดการคลังสินค้า
9. การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน
10. การบำรุงรักษา

2.3 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการประยุกต์นำทฤษฎีของ Kaplan and Norton จาก The Strategy Focused Organization แนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ภายใน ได้ให้ความสำคัญ 4 มุมมองหลักความสำเร็จคือ (Chase , Jacobs and Aquilano, 2006)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านการบริหารงานภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัทที่เป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทยสภาอุตสาหกรรม  
ปี 2559

### 4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาการวิจัย เริ่มตั้งแต่ ธันวาคม 2558 – กรกฎาคม 2559 รวมระยะเวลา 8 เดือน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในการวิจัย

เพื่อทราบถึงการให้ลำดับความสำคัญในการจัดการเชิงปฏิบัติการด้านต่างๆ สำหรับ  
เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อการแข่งขัน  
ทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

4.1 เพื่อทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่องในกระบวนการบริหารการปฏิบัติการ และ  
นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนา หรือปรับปรุงแก้ไขกระบวนการด้านต่างๆ ได้

4.2 เพื่อนำมาเป็นแบบแผนการพัฒนาศักยภาพของการบริหารการปฏิบัติการ ให้  
สอดคล้องกับกลุ่มธุรกิจ และมุมมองการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสำหรับกลุ่มธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเป็น  
แนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงกับกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ เพื่อให้เกิด  
ประสิทธิภาพมากที่สุด

### นิยามคำศัพท์

1. **การจัดการเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง การบริหารกระบวนการผลิตหรือกระบวนการ  
แปรสภาพปัจจัยการผลิต หรือการบริหารปัจจัยการบริหาร เพื่อให้ได้สินค้าและบริการตามคุณ  
ลักษณะเฉพาะในปริมาณและภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด (จักรพงษ์ ขวัญแก้ว,  
2554)

2. **โซ่อุปทาน หรือ เครือข่ายปัจจัยการผลิต (Supply Chain)** หมายถึง การใช้ระบบ  
ของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อ  
การเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานจะแปรสภาพ  
ทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคน  
สุดท้าย ผู้บริโภคหรือ End Customer

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ
3. อุตสาหกรรมยานยนต์ อะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความหมายของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ได้มีผู้ให้ความหมายโดยสรุปได้ดังนี้

Russell and Taylor (2006) การจัดการเชิงปฏิบัติการ คือการออกแบบ การดำเนินงาน และการพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งได้ทำงานร่วมกับลูกค้า และองค์กรในการจัดหาทรัพยากรให้กับองค์กร ถือได้ว่าการปฏิบัติการนี้เป็นมากกว่าการวางแผนและการควบคุม แต่รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือการบริหารให้ได้ต้นทุนที่ลดลง การบริการการผลิตและการปฏิบัติการที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

จักรพงษ์ ขวัญแก้ว (2554) การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการบริหารกระบวนการผลิตหรือกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิต (Input) หรือการบริหารปัจจัยการบริหาร (Fact of Management) เพื่อให้ได้สินค้าและบริการตามคุณลักษณะเฉพาะ ในปริมาณและภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

James B. Dilworth (1996) การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมของตัวบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง หรือรับผิดชอบทางอ้อมเพื่อสรรหาสินค้า หรือบริการให้กับธุรกิจเพื่อขายให้กับผู้บริโภค การผลิตและการปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นและเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิตเพื่อสรรหาสินค้า ซึ่งมีการพัฒนา มีวัตถุดิบ มีส่วนประกอบต่างๆ ที่ต้องซื้อจากองค์กรที่จัดหา

ทรัพยากรให้ มีเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และมีกระบวนการ ที่สร้างสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งการปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การปฏิบัติการแบบการผลิต เป็นการแปลงสภาพจากปัจจัยนำเข้าที่จับต้องได้ รวมถึงปัจจัยทักษะพนักงาน ทักษะการบริหาร ผ่านกระบวนการแปลงสภาพจากวัตถุดิบให้เป็นสินค้า
2. การปฏิบัติการแบบการบริการ เป็นการติดต่อกับลูกค้าด้วยการบริการที่เป็นสินค้าที่จับต้องไม่ได้ เช่น คำปรึกษา หรือคำแนะนำ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจผลิตก็จะมีบริการแฝงในกระบวนการเช่นกัน

Roger, Susan and Johnny (2011) การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึง แผนกหรือส่วนงานที่ประสานงานกับการผลิตสินค้าและบริการ เป็นตำแหน่งหน้าที่สำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ของการบริหารในระดับผู้จัดการหลายส่วนงาน ประสานร่วมมือกันรับผิดชอบในการผลิตและส่งมอบสินค้าในธุรกิจผลิต ซึ่งรวมไปถึงฝ่ายบริหาร พนักงานผลิตที่ต้องให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ การผลิต และการควบคุมสินค้าคงคลัง อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต ส่วนในสายการบริการมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างและส่งมอบการบริการ บริหารกระบวนการแปลงสภาพให้มีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการทำการตัดสินใจในการบริหารกระบวนการแปลงสภาพจากปัจจัยนำเข้าไปสู่สินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ ซึ่งประกอบด้วยหลักคำนิยาม 3 ประการคือ

1. การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลักในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ด้านกระบวนการ ด้านคุณภาพ ด้านกำลังการผลิต และด้านคลังสินค้าวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป
2. หน้าที่ การดำเนินงานเป็นหน้าที่หลักขององค์กร รวมถึง การตลาด และการเงิน ในธุรกิจผลิตหน้าที่การดำเนินงานเรียกว่า การผลิตหรือฝ่ายผลิต ส่วนในธุรกิจบริการเรียกว่าการดำเนินงาน
3. กระบวนการ เป็นการวางแผนหรือควบคุมกระบวนการแปลงสภาพขององค์กร รวมไปถึงการจัดการโซ่อุปทาน เป็นการออกแบบ และประมวลผลกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร

R.B. KHANNA (2007) การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการจัดการการออกแบบสินค้าหรือบริการผ่านกระบวนการประมาณการจัดสรรทรัพยากร ผู้กระบวนการจัดการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบ เครื่องจักร บุคลากร เงินทุน และเวลา ไปสู่กระบวนการแปลงสภาพสู่สินค้าหรือบริการ เป็นการออกแบบกระบวนการดำเนินการผลิต โดยมุ่งประเด็นในการวางแผน กำหนดการ การใช้ และการควบคุมของธุรกิจผลิตหรือบริการ ตลอดจนการศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบทางวิศวกรรม

อุตสาหกรรม การบริการจัดการสารสนเทศ การบริการคุณภาพ การบริการการผลิต บัญชีและหน่วยงานอื่นที่มีผลต่อการดำเนินการ

Lee and Larry (1999) การจัดการเชิงปฏิบัติการ เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่ทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านของบุคลากร เงินทุน ข้อมูลสารสนเทศ และวัตถุดิบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึงทิศทาง และการควบคุมกระบวนการของการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าไปสู่สินค้าสำเร็จรูป และบริการ หน้าที่นี้เป็นปัจจัยหลักในระบบกระบวนการผลิตสินค้าและบริการทั้งองค์กรที่มุ่งหวังผลประโยชน์และองค์กรสาธารณะที่ไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ การจัดการเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการส่วนหนึ่งที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการและออกมาในรูปแบบของสินค้าหรือบริการ และการไหลผ่านของข้อมูลสารสนเทศซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ลูกค้า และหน่วยงานหรือสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกองค์กร ปัจจัยนำเข้ารวมถึงทรัพยากรบุคคล (พนักงาน, ผู้จัดการ) แหล่งเงินทุน(อุปกรณ์และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆในการดำเนินการ) การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และการบริการ ที่ดิน และพลังงาน ที่รวมตัวเป็นวงจรของการดำเนินงาน

Adam and Ronald (2008) การจัดการเชิงปฏิบัติการ ในช่วงที่ผู้ควบคุมดูแลต่างมองไปที่การวางแผนขององค์กร การควบคุม ผู้ควบคุมฝ่ายปฏิบัติการจะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อให้ได้งานออกมา ซึ่งต้องสร้างความเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งในการผลิตสินค้าขององค์กร บางองค์กรสินค้าสามารถจับต้องได้ มีความเกี่ยวข้องกัน ยกตัวอย่างเช่น ห้างสรรพสินค้า ตั้งแต่การรับเข้าของวัตถุดิบในการผลิต เช่น ที่ดิน แรงงาน อาคาร อุปกรณ์เครื่องจักร และผู้ควบคุมคลังสินค้า ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ การตรวจดูความผันผวน เช่น ความผันผวนของการส่งมอบล่าช้า สภาวะถดถอย ทิศทางรายได้ต่อจำนวนพนักงาน จนกระทั่งออกเป็นสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยมีผลการตอบรับเป็นระดับสินค้าคงคลัง ระดับประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงยอดขายสินค้าหรือบริการ

Chase , Jacobs and Aquilano (2006) การจัดการเชิงปฏิบัติการ คือการกำหนดการออกแบบวางแผนเพื่ออนาคตสำหรับการดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบเพื่อสร้างสรรค์และส่งมอบสินค้าและบริหารหลักขององค์กร เช่นเดียวกับการตลาดและการเงิน การจัดการเชิงปฏิบัติการเป็นหน้าที่อีกด้านหนึ่งของธุรกิจ มีการแบ่งการบริหารจัดการความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การจัดการเชิงปฏิบัติการจะคำนึงถึงเรื่องระบบของปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการหรือส่งมอบสินค้า การผลิตสินค้า เช่น มือถือ หรือการบริการเช่น บัญชีผู้ใช้มือถือ ในหน้าที่ของการปฏิบัติการมีการตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้



1. กลยุทธ์ (ระยะยาว) การตัดสินใจ
2. ยุทธวิธี (อยู่ระหว่างกลาง) การตัดสินใจ
3. การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม (ระยะสั้น) การตัดสินใจ

Garg (2012) การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการทำป้จจัญนำเข้า คือความต้องการของลูกค้าผ่านกระบวนการ จนไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าที่เป็นการผลิตสินค้าหรือบริการ ความต้องการของลูกค้าจะไหลผ่านกระบวนการในองค์กร ซึ่งแปลงสภาพความต้องการนี้ไปสู่รูปแบบของสินค้าหรือบริการให้ได้รับความพอใจจากลูกค้า โดยมุ่งเน้นในการแปลงสภาพป้จจัญนำเข้าไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งป้จจัญนำเข้ามีด้วยกันอย่างหลากหลาย เช่น วัตถุดิบ คน อุปกรณ์เครื่องจักร วิธีการ เป็นต้น ส่วนสิ่งที่ได้ออกมา คือ สินค้าหรือบริการ ตามทฤษฎีของ Elwood S. Buffa ซึ่งได้เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการออกแบบกิจกรรมทั้งหมดในการปฏิบัติการ การผลิต และการส่งมอบสินค้าและ/หรือบริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดหรือระบุความต้องการของลูกค้า และแปลงสภาพให้เป็นการพยากรณ์การคาดคะเนคำสั่งอย่างชัดเจน
2. วิเคราะห์การพยากรณ์หรือการคาดคะเนโดยประยุกต์ใช้จากเครื่องมือหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการตั้งชื่อเพื่อวางแผนทรัพยากร
3. นำการวางแผนทรัพยากรมาทำให้เกิดผลโดยผู้ส่งมอบป้จจัญการผลิตให้กับองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างให้เกิดป้จจัญการผลิต
4. นำป้จจัญการผลิตแปลงสภาพโดยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งผลิตออกมาให้เป็นรูปแบบของสินค้าที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้
5. ส่งมอบสินค้า หรือบริการโดยการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการกระจายสินค้าหรือบริการสู่ลูกค้าเพื่อความพึงพอใจ

William and Chuong (2010) การจัดการเชิงปฏิบัติการ เป็นการบริหารจัดการส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งรับผิดชอบในการผลิตสินค้า และ/หรือ บริการ ที่อยู่รอบๆตัวเรา ไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่อ่าน ภาพยนตร์ที่ดู จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่ง โทรศัพท์ที่ใช้ในการสนทนา การรักษาที่ได้รับจากโรงพยาบาล เป็นต้น ในองค์กรธุรกิจ การปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การเงิน การดำเนินงาน และการตลาด ซึ่งทุกองค์กรจะมีหน้าที่ 3 ส่วนหลักนี้ การจัดการเชิงปฏิบัติการ คือการจัดการระบบหรือกระบวนการที่สร้างสินค้าหรือบริการ การสร้างสินค้าหรือบริการเป็นการแปลงสภาพจากป้จจัญนำเข้าผ่านกระบวนการสู่ผลิตภัณฑ์ ป้จจัญนำเข้า เช่น เงินทุน แรงงาน ข้อมูล กระบวนการ เช่น การจัดเก็บ การแปลงสภาพ การตัดแต่ง เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการตามที่ต้องการองค์กรต้องทำการตรวจสอบในจุดต่างๆในระบบกระบวนการแปลงสภาพ นำผลที่ได้ไป

เปรียบเทียบกับมาตรฐานหลายๆแบบ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่าจำเป็นต้องทำการแก้ไขหรือไม่ เป็นการควบคุมกระบวนการ

Heizer and Render (2004) การผลิตหมายถึง การสร้างสินค้าหรือบริการ ส่วนการจัดการเชิงปฏิบัติการ คือ ส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่สร้างสินค้าหรือบริการผ่านกระบวนการ เป็นกิจกรรมที่อยู่ในองค์กรในการสร้างสินค้าหรือบริการ ในองค์กรการผลิตกิจกรรมการผลิตได้สร้างสินค้าซึ่งสามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น โทรศัพท์ รถยนต์ ส่วนในองค์กรที่ไม่ได้สร้างสินค้าที่สามารถจับต้องได้ หน้าที่ของการผลิตก็อาจจะปกปิดซ่อนไว้ภายในองค์กร ไม่ได้เปิดเผยให้กับสาธารณะ หรือแม้กระทั่งลูกค้าขององค์กร เช่น ธนาคาร โรงพยาบาล สายการบิน เป็นต้น

จากทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมในการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่การนำเข้าปัจจัยการผลิต ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ จนกระทั่งเป็นสินค้าหรือบริการ นำการไปสู่การส่งมอบสินค้าหรือบริการส่งต่อไปให้กับผู้ใช้หรือผู้บริโภค ซึ่งเป็นการจัดการที่ต้องประสานงานกับหลายๆหน่วยงานในองค์กรให้ได้มาซึ่งต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านต่างๆที่ลดลง ประสิทธิภาพในสร้างผลผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร

#### **การจัดระบบการผลิตสินค้าหรือบริการ**

เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการ ทุกองค์กรต้องประกอบด้วยหน้าที่หลักที่จำเป็น ไม่ใช่เพื่อการผลิตเท่านั้นแต่เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเช่นกัน ประกอบด้วย 3 ประการดังนี้ (Heizer and Render, 2014)

1. ด้านการตลาด ซึ่งทำให้เกิดความต้องการ มีคำสั่งซื้อสำหรับสินค้าหรือบริการซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการขาย
2. ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการ
3. ด้านบัญชีการเงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงาน

#### **ความสำคัญของการปฏิบัติการ**

การจัดการเชิงปฏิบัติการมีเหตุผลสำคัญ 4 ประการดังนี้ (Heizer and Render, 2004)

1. การจัดการเชิงปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของ 3 หน้าที่หลักของธุรกิจ คือ การตลาด (การขาย) การเงิน(บัญชี) และการผลิต(การปฏิบัติการ) ซึ่งจำเป็นต่อกิจกรรมการบริหารการปฏิบัติการ
2. การจัดการเชิงปฏิบัติการเกิดขึ้นเพื่อต้องการทราบว่าสินค้าหรือบริการมีกระบวนการผลิตอย่างไร เนื่องจากหน้าที่ของการผลิตเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่สร้างสินค้าให้มนุษย์ใช้

3. การจัดการเชิงปฏิบัติการเกิดขึ้นเพื่อเข้าใจว่า หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการทำอะไรบ้าง ซึ่งสามารถพัฒนาทักษะ จำเป็นต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่จะสร้างโอกาสในสายงานการปฏิบัติการ

4. การจัดการเชิงปฏิบัติการเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งขององค์กรที่ค่อนข้างสูงที่ใช้ไปกับการจัดการการปฏิบัติการ เพื่อสร้างผลกำไรให้กับองค์กรและส่งเสริมการบริการให้กับสังคม

### การตัดสินใจ 10 ด้านในการจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ

การสร้างความแตกต่าง เป็นผู้นำด้านต้นทุน และการตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถทำได้เมื่อผู้สั่งการระดับบริหารงานมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การจัดการเชิงปฏิบัติการจะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยหน้าที่หลักในการตัดสินใจ 10 ด้าน ดังนี้ (Heizer and Render, 2014)

**1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)** ต้องแสดงถึงสิ่งที่ต้องการของแต่ละฝ่าย เช่น ผลิตภัณฑ์ถูกกำหนดข้อกำหนดเรื่องต้นทุนต่ำในคุณภาพที่สูง ตลอดจนให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และต้องการทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ หนึ่งในกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์คือขีดความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคซึ่งมุ่งให้ผู้บริโภคเลือกผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร หนึ่งในการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์คือการพัฒนาและส่งเสริมกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างความแตกต่าง, ต้นทุนต่ำ, ตอบสนองเร็ว หรือนำทุกกลยุทธ์มารวมใช้ทั้งหมด

ผลิตภัณฑ์ที่มีขีดจำกัดและมีวงจรชีวิต องค์กรต้องมองถึงผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอาศัยการออกแบบ การพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ผู้ควบคุมการปฏิบัติการต้องมีการถ่ายทอดสื่อสารที่ดี ในระหว่างลูกค้า สินค้า กระบวนการ และผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ที่ส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีอัตราความสำเร็จสูง กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการคัดเลือก การกำหนดและการออกแบบผลิตภัณฑ์ในทางเลือกที่มีอยู่ การคัดเลือกผลิตภัณฑ์คือการตัดสินใจเลือกสินค้าหรือบริการเพื่อนำเสนอลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ถูกขับเคลื่อนโดยใช้การตลาด เทคโนโลยี และบรรจุภัณฑ์ เพื่อมุ่งไปสู่ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

### การริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ (Generating New Products)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ย่อมเข้ามาแทนที่เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรมาให้องค์กร ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยความชำนาญ การสื่อสารกับลูกค้า นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแข็งแกร่ง การฝึกอบรมที่ดี มุ่งการสร้างโอกาส โดยให้ประเด็นความสำคัญ ดังนี้

1. ความเข้าใจลูกค้า คือ สิ่งสำคัญหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หลายๆ องค์กร เริ่มต้นจากการทดลองตัวอย่างให้ลูกค้าใช้มากกว่าที่จะผลิตเลย องค์กรต้องเข้าใจถึงแนวโน้มสภาพตลาด ความจำเป็น และประมาณการใช้ของผลิตภัณฑ์

2. การเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของความมั่งคั่งในระยะยาว แต่วงจรเศรษฐกิจและราคาเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น

3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร อาจจะเป็นปัจจัยในกรณีที่ส่งผลให้จำนวนครัวเรือนลดลง ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ก็สามารถใช้ในการคาดคะเนจำนวนการซื้อบ้าน อพาร์ทเมนท์ และรถยนต์ได้

4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น ทำทุกอย่างให้เป็นไปได้จากโทรศัพท์มือถือ

5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย นำไปสู่ข้อตกลงทางการค้า ภาษี และความประสงค์ของ รัฐบาล

6. การเปลี่ยนแปลงอื่น โดยผ่านกระบวนการทางการตลาด มาตรฐานความชำนาญ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ และช่องทางการจัดจำหน่าย

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจำเป็นต้องใช้การคัดเลือก การออกแบบ การกำหนดผลิตภัณฑ์ และการโอนถ่ายผลิตภัณฑ์ไปสู่กระบวนการผลิต ผู้ควบคุมการปฏิบัติการต้องสร้างระบบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถเข้าใจได้ สามารถออกแบบได้ และผลิตสินค้าขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### **ความสามารถในการผลิตและวิศวกรรมคุณค่า**

เป็นกิจกรรมที่ต้องคำนึงถึงการปรับปรุงพัฒนาการออกแบบ และมุ่งเจาะจงการวิจัยพัฒนา และเตรียมขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจจะเป็นเทคนิคที่ดีในการหลีกเลี่ยงต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการการปฏิบัติการ การปรับปรุงมูลค่าผลตอบแทน โดยให้ความสำคัญเฉพาะเจาะจงในหน้าที่ที่จำเป็นต่อการสร้างความต้องการ ให้กับลูกค้าที่ดีที่สุด คุณค่าทางวิศวกรรมโดยทั่วไปลดต้นทุนได้โดยที่คุณภาพไม่ลดลง นอกจากจะได้ในเรื่องของการลดต้นทุน การออกแบบในกระบวนการผลิตแล้ว คุณค่าทางวิศวกรรมอาจจะสามารถสร้างผลประโยชน์อย่างอื่นให้กับองค์กรได้ คือ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการผลิตสินค้า ลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ได้รับมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น เป็นการปรับปรุงลักษณะหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นการปรับปรุงพัฒนาการออกแบบและวิเคราะห์งานและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการปรับปรุงการบำรุงรักษาของผลิตภัณฑ์ เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความทนทาน

**2. การจัดการคุณภาพ(Quality Management )** เป็นการกำหนดความคาดหวังเรื่องคุณภาพของลูกค้า และจัดทำหรือควบคุมด้วยนโยบายหรือกระบวนการเพื่อบ่งบอกให้เห็นและทำให้บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพ สามารถส่งผลถึงองค์กรตั้งแต่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้กับองค์กรจนถึงลูกค้าและจากการออกแบบผลิตภัณฑ์จนถึงการบำรุงรักษา อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างคุณภาพ และส่งผลถึงองค์กร การพัฒนาคุณภาพสามารถสร้างผลประโยชน์ได้ 2 ทาง ที่จะสร้างผลกำไรให้องค์กรคือ

1. การได้รับจากการขายสินค้า การพัฒนาการตอบสนอง ตั้งราคาสูง และการพัฒนาชื่อเสียง
2. ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขและการทำลายทิ้ง ลดลง ค่าใช้จ่ายการประกันสินค้าลดลง (American Society for Quality website at [www.asq.org](http://www.asq.org). อ้างถึง Heizer)

การปรับปรุงคุณภาพช่วยเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ซึ่งเกิดจากการปรับปรุงความเร็วในการตอบสนอง ราคาที่หย่อน การปรับปรุงคุณภาพสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต และลดต้นทุนในการแก้ไขหรือการทำลายทิ้งของผลิตภัณฑ์ รวมถึงต้นทุนการประกันสินค้า คุณภาพส่งผลต่อองค์กรตั้งแต่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบจนถึงลูกค้า และตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์จนถึงการบำรุงรักษา

#### **เทคนิคในการจัดการคุณภาพ**

โดยใช้ตัวอย่าง Arnold Palmer Hospital ดำเนินการโดยใช้รูปแบบเหมือนโรงแรมในการบริหารปฏิบัติการ และมีการสอบถามข้อมูลจากผู้ใช้งานทุกวัน หากมีความผิดพลาดก็จะแก้ไขทันที ซึ่งทางโรงพยาบาล มีหลักปฏิบัติดังนี้

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการค้นหาแนวทางใหม่ๆในการลดการติดเชื้อ ลดอัตราเข้ารับการรักษา ลดการเสียชีวิต ลดต้นทุน และลดระยะเวลาการพักรักษาตัว
2. การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในกรณีที่บุคลากรเห็นความบกพร่องในการดำเนินงาน จากการที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในการดูแล บุคลากรสามารถเป็นตัวแทนของโรงพยาบาลในการมอบของสมนาคุณกับคนไข้ได้ในกรณีที่ไม่พอใจในการบริการของโรงพยาบาล
3. การเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นโรงพยาบาลที่มีบุคลากรถึง 2,000 คน และตรวจสอบมาตรฐานในหลายๆ หน่วยงานและประมวลผลนำผลส่งส่วนกลางทุกเดือน
4. บริการทันต่อเวลา ส่งมอบการบริการได้ทันที ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการจัดเก็บลดลง ควบคุมปัญหาที่หลบซ่อนได้

5. ผังการทำงาน เป็นการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการ ช่วยบุคลากรในการกำหนดบริเวณที่เกิดปัญหาและช่วยแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหา

#### **การกำหนดคุณภาพ (Defining Quality)**

ผู้ควบคุมการปฏิบัติการมีหน้าที่ในการบริหารระบบจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งสามารถกำหนดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยผ่านการไหลของกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดการคุณภาพ ดังนี้

1. การปฏิบัติขององค์กร ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงาน การได้รับการฝึกอบรม และการสนับสนุนจากพนักงานในองค์กร

2. การให้ความสำคัญกับคุณภาพ โดยคำนึงถึงลูกค้า การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเปรียบเทียบเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุด การทันต่อเวลาที่กำหนด และอุปสรรคในการจัดการคุณภาพ

3. การปฏิบัติตามของพนักงาน การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

4. ความพึงพอใจลูกค้า จากการได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเพิ่ม การชื้อบ่อยซื้อซ้ำ ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### **สิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ (Implications of Quality)**

ส่วนสำคัญในการดำเนินงาน คุณภาพมีส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง และเป็นเหตุผลที่แสดงให้เห็นว่าคุณภาพมีความสำคัญ คือ

1. ชื่อเสียงขององค์กร เป็นความคาดหวังในการมีชื่อเสียงด้านคุณภาพ คุณภาพจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร การปฏิบัติงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองไม่สามารถแทนค่าของคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้

2. ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ เป็นการรับผิดชอบจากความเสียหาย การได้รับอันตรายจากการใช้งานจากผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากการออกแบบ การผลิต การจัดจำหน่าย หรือการบริการที่ผิดพลาด

3. สิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น เช่นอายุการใช้งานทางด้านเทคโนโลยี คุณภาพและการจัดการเชิงปฏิบัติการถือเป็นสิ่งจำเป็น ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดโลกได้ ผลิตภัณฑ์เองจะต้องตรงตามมาตรฐานสากล การออกแบบ และราคาที่สมเหตุสมผลตามความคาดหวัง ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ให้กับองค์กร และให้กับประเทศชาติ

**3. การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต (Process and Capacity Design)** เป็นการกำหนดวิธีการผลิตสินค้าหรือบริการ และจัดการด้านเทคโนโลยี คุณภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และเงินทุน ในการกำหนดโครงสร้างต้นทุนขององค์กร ร้อยละ 75 ของการผลิตคือการทำการผลิตด้วยปริมาณน้อยและมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ หรือเรียกว่าการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Job Shop) สิ่งอำนวยความสะดวกคือ การจำกัดกระบวนการในเรื่องของอุปกรณ์ ฝั่งการผลิต และ การให้ความช่วยเหลือในแต่ละกระบวนการเพื่อสร้างความหลากหลายของกิจกรรมและควบคุมการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกว่า การผลิตแบบต่อเนื่อง (Intermittent Processes)

#### กลยุทธ์กระบวนการ 4 แบบ

ในกระบวนการผลิต หลักในการตัดสินใจของผู้ควบคุมการผลิตและการปฏิบัติการคือการหาทางออกที่ดีที่สุดในการผลิตสินค้าให้สูญเสียน้อยที่สุด และลดผลกระทบต่อทรัพยากร ซึ่งมุ่งประเด็นในกระบวนการการแปลงสภาพสินค้าหรือบริการ ปัจจัยในการสร้างกระบวนการที่ดีในการผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าภายในต้นตอที่และการบริหารจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัด กระบวนการที่ถูกเลือกจะต้องสามารถใช้ได้ในระยะยาวและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถยืดหยุ่นในการผลิตได้ รวมถึงต้องควบคุมต้นทุนและคุณภาพของสินค้าควบคู่ไปด้วย สินค้าหรือบริการที่ดีจะถูกสร้างขึ้นโดยการใช้หนึ่งในความหลากหลายของกลยุทธ์กระบวนการที่มี 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. การมุ่งเน้นกระบวนการ (Process Focus) ซึ่งมุ่งเน้นปริมาณการผลิตต่ำ แต่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากมาย หรือที่เรียกว่าการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Job Shop) สิ่งอำนวยความสะดวกได้ถูกจัดสรรให้อยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการการผลิต ซึ่งในโรงงานผลิตกระบวนการเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมต่อ การบด การพ่นสี ส่วนในสำนักงานกระบวนการเหล่านี้อาจจะเป็นเจ้าของการค้า พนักงานขาย ส่วนร้านอาหารอาจจะหมายถึง บาร์ อุปกรณ์ปิ้งย่าง เบเกอรี่ สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้เป็นอุปกรณ์การมุ่งเน้นกระบวนการ ฝั่งการผลิต จัดหาอุปกรณ์ให้มีความยืดหยุ่นในการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการผลิต ซึ่งแต่ละกระบวนการได้แสดงถึงความหลากหลายของกิจกรรมและสามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงรวมถึงการผลิตที่มีความต่อเนื่องด้วย การมุ่งเน้นกระบวนการนี้มีต้นทุนทางอ้อมที่สูง และใช้ประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต่ำมาก

2. การมุ่งเน้นการทำซ้ำ (Repetitive Focus) ในบริษัทชั้นนำใช้กลยุทธ์นี้ในการจัดการกระบวนการผลิต มีการใช้ในวงกว้างในธุรกิจยานยนต์ และอุปกรณ์ครัวเรือน มีโครงสร้างและกระบวนการที่มาก ดังนั้นจึงมีความยืดหยุ่นต่ำกว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถใช้ในการผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยมีการจัดระบบส่วนประกอบสำหรับการผลิตไว้ก่อนแล้ว

ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบจากขนาดที่ผลิตในการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และยังสามารถเปรียบจากความสามารถในการผลิตตามความต้องการของลูกค้าได้ในระดับปริมาณการผลิตที่ต่ำแต่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มาก

3. การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Focus) ผลิตในปริมาณมากแต่ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีน้อย ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกนี้ถูกจัดสรรให้อยู่ใกล้กับตัวผลิตภัณฑ์ หรือที่เรียกว่ากระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง(Continuous Processes) เป็นการเดินสายการผลิตอย่างต่อเนื่อง เช่นการผลิตกระดาษ กระจก เบียร์ หรือมันฝรั่ง ที่ผ่านกระบวนการต่างๆที่มีความต่อเนื่องในการผลิต ซึ่งต้องควบคุมมาตรฐานและคุณภาพให้คงที่ตลอดเวลา โดยมีมาตรฐานการผลิต และมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน เป็นกลยุทธ์ที่มีต้นทุนทางตรงสูง และต้นทุนทางอ้อมที่ต่ำจากการใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าของสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้

4. การมุ่งเน้นความต้องการเฉพาะที่แตกต่างของลูกค้า (Mass Customization Focus) เป็นการผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล ผลิตด้วยกระบวนการที่ต่ำในระดับต้นทุนที่มาตรฐาน ได้ปริมาณการผลิตที่มาก เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการผลิตที่ต้องรวดเร็วและราคาที่สามารถยอมรับได้ เช่น โทรศัพท์มือถือ ไม่ได้เป็นแค่มือถือในการติดต่อสื่อสาร แต่ยังมีกล้อง เกมส์ หรือสื่อออนไลน์อีกด้วย เป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าที่จะผลิตตามการคาดคะเน ซึ่งจะต้องมีรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย มีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่นรองรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ได้ตลอดเวลา มีการควบคุมสินค้าคงคลังที่จัดการเก็บสินค้า ส่งมอบตามเวลาที่กำหนด มีประสิทธิภาพการประสานการไหลเวียนของโซ่อุปทานที่ดี

#### **การวิเคราะห์กระบวนการและการออกแบบ**

อุปกรณ์ที่ช่วยในการสร้างความเข้าใจในกระบวนการที่ยู่ยากซับซ้อนในการผลิต เพื่อทราบว่าเกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการผลิตหรือจะต้องปฏิบัติอย่างไรเมื่อต้องผลิตสินค้า มีอุปกรณ์ 5 อย่างที่ช่วยสร้างในความเข้าใจ ดังนี้

1. แผนผังการทำงาน (Flow Chart) เป็นการวาดผังการเคลื่อนไหวของวัตถุดิบหรือบุคลากรในกระบวนการปฏิบัติงานช่วยสร้างความเข้าใจ วิเคราะห์กระบวนการ และการประสานงานในกระบวนการ

2. แผนภาพหน้าที่ตามเวลา (Time-Function Mapping) เป็นหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการ ในการจัดการกระบวนการที่เกินความจำเป็น ที่ทำให้ความล่าช้า หรือที่ซับซ้อน โดยมีการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงซึ่งลดระยะเวลาในการรอและปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติการ โดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดในแต่ละขั้นตอน



3. แผนภาพสายธารคุณค่า (Value-Stream Mapping) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ควบคุมเห็นภาพรวมของข้อมูล คล้ายแผนผังกระบวนการที่ใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยมีการบันทึกขั้นตอนต่างๆในกระบวนการ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น มีระยะเวลากำหนด ไม่ได้ใช้เพียงแต่ในกระบวนการผลิตแต่ยังควบคุมถึงระบบที่สนับสนุนกระบวนการผลิตอีกด้วย

4. แผนผังกระบวนการ (Process Chart) โดยการใช้สัญลักษณ์คือการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนย่อยๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อที่จะให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น และง่ายต่อการจัดการประโยชน์จากการใช้แผนผังการไหลในกระบวนการ ซึ่งหน้าที่ของผู้ควบคุมการปฏิบัติการคือการลดการสูญเสีย และเพิ่มมูลค่าของสินค้าให้ได้ สินค้าที่ไม่สร้างมูลค่าถือเป็นการสูญเสีย

5. การเขียนพิมพ์เขียวการให้บริการ (Service Blueprinting) เป็นเทคนิคในกระบวนการวิเคราะห์ที่มุ่งประเด็นที่ลูกค้าเป็นหลัก เป็นแผนภาพที่แสดงถึงกระบวนการให้บริการ ทั้งกระบวนการ โดยแสดงความสัมพันธ์การประสานงานของการบริการระหว่างลูกค้าภายใน เพื่อให้บริการกับลูกค้าภายนอก โดยยึดเส้นสายตาของลูกค้าภายนอกเป็นหลัก การจัดทำพิมพ์เขียวบริการจะช่วยเป็นสื่อในการถ่ายทอดการดำเนินการบริการที่แสดงให้เห็นถึงปฏิริยาโต้ตอบต่อกันระหว่างลูกค้าและพนักงานบริการส่วนหน้า สามารถช่วยระบุจุดล้มเหลวในการให้บริการที่อาจทำลายภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดให้เห็นส่วนต่างๆ ของกระบวนการที่ลูกค้าต้องรอคอย รวมถึงทำให้สามารถออกแบบวิธีการหลีกเลี่ยงไม่ให้จุดล้มเหลวเกิดขึ้น และสามารถจัดทำเป็นมาตรฐาน การตรวจติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

4. การเลือกทำเลที่ตั้ง (Location Selection) เป็นการจัดสรรให้เหมาะสมใกล้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต หรือให้เหมาะสมตามความสามารถขององค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาเรื่องต้นทุน โครงสร้างพื้นฐาน การขนส่ง และการสนับสนุนจากภาครัฐ การเลือกทำเลที่ตั้งที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงคือ ขยายสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ดั้งเดิมแทนที่การย้ายไปที่อื่น เป็นการรักษาสถานการผลิตเดิมไว้แต่มีการขยายเพิ่มเติม หรือปิดกิจการที่มีอยู่ไปตั้งในทำเลที่ตั้งอื่นที่ใกล้แหล่งวัตถุดิบหรือใกล้ลูกค้ามากกว่า

การเลือกทำเลที่ตั้งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจนั้นๆ สำหรับกลยุทธ์การตัดสินใจในการเลือกทำเลของธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องเลือกให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ แม้ว่านวัตกรรมและการสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งสำคัญก็ตาม สำหรับกิจการค้าปลีกหรือองค์กรที่เกี่ยวกับการบริการ ตัดสินใจในการเลือกทำเลโดยการมุ่งประเด็นไปที่การเพิ่มขึ้นของรายได้ ซึ่งจะต้องควบคู่กันระหว่างต้นทุนและระยะเวลาการส่งมอบที่รวดเร็ว

### ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จจากการเลือกทำเลที่ตั้ง

1. ความเสี่ยงทางด้านการเมือง กฎหมายของแต่ละรัฐบาลในประเทศนั้นๆ ทักษะคนที่มีต่อประเภทของธุรกิจ และผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. วัฒนธรรมและเศรษฐกิจภายในประเทศ การไหลของเม็ดเงินในระบบเศรษฐกิจของประเทศ
3. ตำแหน่งที่ตั้งของกลุ่มลูกค้าหรือตลาดหลัก
4. ความท้าทายด้านแรงงาน ทักษะคน ประสิทธิภาพที่มีต่อการผลิต ต้นทุนทั้งแรงงานและค่าขนส่ง
5. อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยหลักในการผลิต การติดต่อสื่อสารสะดวก มีพลังงานที่เพียงพอต่อการใช้งาน รวมถึงความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า
6. อัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน บางครั้งองค์กรอาจจะได้รับความได้เปรียบจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยการผลิตสินค้าส่งออกมากขึ้น อย่างไรก็ตามความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนก็มีผลต่อธุรกิจโดยตรง

5. การออกแบบแผนผัง (Layout Design) เป็นการบูรณาการรวบรวมปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อระดับความสามารถในการดำเนินการ ระดับความสามารถส่วนบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการสินค้าคงคลัง โดยการกำหนดประสิทธิภาพการไหลของวัตถุดิบ บุคลากร และข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนผังเป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจสำหรับประสิทธิภาพการดำเนินงานระยะยาว องค์กรจะมีความได้เปรียบจากกำลังการผลิต กระบวนการ ความยืดหยุ่น และต้นทุน รวมถึงคุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพจากการวางแผนผังเป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งต้องสามารถ ใช้งานได้และเกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลสารสนเทศได้ ปรับปรุงการทำงานและควบคุมความปลอดภัยในการทำงานได้ ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าได้ มีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงได้

### รูปแบบของการวางแผนผัง

ซึ่งรวมไปถึงการวางตำแหน่งของเครื่องจักร จะต้องมีประสิทธิภาพต่อการไหลของอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆทั้งวัตถุดิบ พนักงานและข้อมูล มีด้วยกัน 7 รูปแบบคือ

1. การวางแผนผังสำนักงาน (Office Layout) เป็นการให้ความสำคัญในตำแหน่งที่ตั้งของแต่ละแผนกที่จะต้องใกล้เคียงกับแผนกใด ขึ้นอยู่กับความถี่ในการติดต่อประสานงานกับแผนกนั้นๆ
2. การวางแผนผังธุรกิจค้าปลีก เป็นการวางตามความสำคัญของตัวผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจ คือสินค้าที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจมาก มักจะวางในตำแหน่งที่มองเห็นง่าย

3. การวางผังคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehouse Layout) ต้องสร้างความสมดุล ควบคุมการเก็บสินค้าคงคลังให้มีต้นทุนการเก็บรักษาที่ต่ำที่สุด รวมถึงการเก็บและควบคุมวัตถุดิบ ให้มีระดับที่เหมาะสมกับการใช้งาน

4. การวางผังโครงการ (Project Layout) เนื่องจากโครงการ กับพนักงานและวัตถุดิบ อยู่คนละพื้นที่ซึ่งต้องบริการจัดการวัตถุดิบให้เหมาะสมกับโครงการนั้นๆ

5. การวางผังการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Process-oriented Layout – Job Shop) เป็นการจัดการวัตถุดิบและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ซึ่ง อาจจะต้องใช้อุปกรณ์และส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

6. การวางผังการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน (Work-cell Layout) เป็นการจัดการเครื่องจักร และอุปกรณ์โดยมุ่งไปที่ลักษณะการผลิตและความเกี่ยวเนื่องในผลิตภัณฑ์ที่ผลิตกับกระบวนการ ผลิตอื่นๆ

7. การวางผังตามเครื่องมือเครื่องจักร (Product-oriented Layout) เป็นการจัดการ โดย การใช้นุคลากรและเครื่องจักรให้เป็นประโยชน์สูงสุดตามการใช้งานในการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละ ชนิด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกระบวนการผลิตอื่นที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ที่นำไปประกอบ ในขั้นตอนต่อไป

**6. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resources and Job Design)** มีหน้าที่ในการจัดการ แรงงานและออกแบบหน้าที่ให้กับพนักงานให้เกิดประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพในการใช้ ประโยชน์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมุ่ง ประเด็นให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการที่มี อยู่อย่างจำกัด และมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มาตรฐานแรงงานจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิด ประสิทธิภาพในระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการวางแผนการผลิต การวางแผนแรงงาน และ การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งใช้ในทุกๆส่วนงานขององค์กร

#### การวางแผนแรงงาน

เป็นการกำหนดนโยบายด้านแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งต้องจัดการ เกี่ยวกับ 1) ความเสถียรภาพในการจ้างแรงงาน 2) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3) กฎระเบียบและ ลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน

1. การสร้างความเสถียรภาพในการจ้างแรงงาน (Employment-Stability Policies) ซึ่งประกอบด้วย 2 นโยบายหลักที่ใช้ในการบริหารแรงงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการ ดำเนินงาน ดังนี้

1. การจ้างแรงงานตามความต้องการจำเป็นที่ต้องใช้จริง ต้องจัดการเกี่ยวกับจำนวนพนักงานรักษาให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย 2 แบบ คือ การจัดการแรงงานตามความต้องการที่แท้จริง เป็นการกำหนดจำนวนแรงงานตามความจำเป็นที่ต้องใช้จริงซึ่งเป็นค่าแรงทางตรงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายอย่างอื่นที่เกิดขึ้นเช่นกัน เช่น ค่าใช้จ่ายการจ้างหรือการปลดพนักงาน ประกันการว่างงาน ค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานกรณีเลิกจ้าง นโยบายนี้ใช้ในการรักษาจำนวนแรงงานให้เป็นค่าแรงทางอ้อม

2. การรักษาจำนวนพนักงานให้คงที่ เป็นการรักษาระดับจำนวนพนักงาน ลดการจ้างงานเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายการจ้างออก อย่างไรก็ตามการคงรักษาจำนวนพนักงานให้คงที่อาจจะไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในกรณีที่ความต้องการทางการผลิตลดลง นโยบายนี้ใช้ในการรักษาจำนวนพนักงานให้เป็นค่าแรงทางตรง

2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Work Schedules) แม้ว่ามาตรฐานจำนวนการทำงานต่อวันยังคงอยู่ที่ 8 ชั่วโมง ซึ่งปัจจุบันได้ให้พนักงานกำหนดระยะเวลาการทำงานเองตามข้อจำกัดซึ่งพนักงานสามารถบริหารจัดการตารางการทำงานของตนเองได้ ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ อีกกรณีคือการทำงานระยะสั้น (Part-Time) เป็นทางเลือกในการทำงานในอุตสาหกรรมบริการช่วงระยะเวลาที่มีจำนวนผู้ใช้บริการมากกว่าปกติ ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานจากการใช้นโยบายนี้ได้เพราะ ส่วนหนึ่งคือไม่ต้องจ่ายสวัสดิการที่จำเป็นต่อพนักงานที่จ้างชั่วคราว

3. กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน หลายองค์กรค่อนข้างเคร่งครัดในการจัดหมวดหมู่การทำงานและกฎระเบียบการทำงาน ซึ่งกฎระเบียบและลำดับขั้นในการปฏิบัติงานนี้จำกัดความยืดหยุ่นในหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งส่งผลไปสู่ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานลดลง และยังเป็นส่วนหนึ่งของผู้ควบคุมการปฏิบัติการในการจัดการที่เกินจากการคาดคะเน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กร การจ้างงานและการกำหนดตารางการทำงานต้องมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองได้ตรงความต้องการ หากใช้กลยุทธ์นี้ในการสร้างความได้เปรียบเพื่อตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว องค์กรก็จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานเช่นกัน

7. การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิต โซ่อุปทาน (Supply-Chain Management) เป็นการอธิบายถึงการประสานงานในส่วนของกิจกรรมโซ่อุปทาน เริ่มตั้งแต่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้กับองค์กร จนถึงการเป็นที่พอใจของลูกค้า โซ่อุปทานประกอบด้วย ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผลิต หรือผู้ให้บริการ ผู้จัดจำหน่าย บริษัทค้าส่งและ/หรือบริษัทค้าปลีก ซึ่งเป็นผู้ที่ส่งมอบสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการบริหารการปฏิบัติการการกระจายตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration)

เป็นกลยุทธ์ให้การเสนอในการสร้างโอกาสขององค์กรให้กับผู้บริหารการปฏิบัติการ ในองค์กรที่มีเงินทุน มีความสามารถในการบริหารจัดการ และมีความต้องการในสิ่งจำเป็นต่อธุรกิจ การกระจายตัวในแนวตั้งอาจจะเป็นทางเลือกในการลดต้นทุนการผลิต มีคุณภาพที่สูง ส่งมอบได้ตรงเวลา และลดการเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีในกรณีที่องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดที่มีขนาดใหญ่และมีความสามารถในการบริหารจัดการในการดำเนินการซื้อกิจการผู้ส่งมอบวัตถุดิบ

การกระจายตัวไปข้างหลังที่เป็นธุรกิจส่งมอบวัตถุดิบให้กับองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท Apple ตัดสินใจในการผลิตสินค้าของตนเอง และกระจายตัวไปด้านหน้าคือการสร้างร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเองให้กับลูกค้าโดยตรง

### กิจการร่วมค้า(Joint Ventures)

การร่วมธุรกิจของธุรกิจหรือบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำสัญญาที่จะร่วมทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน ทรัพย์สิน ที่ดิน อาคาร การผลิต เทคโนโลยี บุคลากร หรืออื่นๆภายใต้ข้อตกลงหรือสัญญาร่วมค้า โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เช่น การผลิตหรือจำหน่ายสินค้า หรือดำเนินโครงการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีการกำหนดสัดส่วนผู้ถือหุ้น สิทธิความเป็นเจ้าของ หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ รวมถึงการแบ่งผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งนี้หากเกิดความเสียหายก็ต้องรับผิดชอบร่วมกัน หรือหากเกิดผลกำไรก็จะจัดสรรผลประโยชน์ตามสัดส่วนของการลงทุน

**8. การบริหารจัดการคลังสินค้า (Managing Inventory)** เป็นหนึ่งในสินทรัพย์ขององค์กรที่มีมูลค่ามาก ซึ่งองค์กรสามารถลดต้นทุนจากการลดระดับสินค้าคงคลังได้ ในขณะเดียวกันถ้าการผลิตหยุดดำเนินงานก็อาจจะทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในกรณีไม่มีสินค้าส่งมอบตามกำหนดการ หลักในการบริหารจัดการสินค้าคงคลังคือการรักษาสมดุลระหว่างการลงทุนในสินค้าคงคลังกับการบริการลูกค้า ซึ่งจะสำเร็จไม่ได้ถ้าขาดการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ดี

### หน้าที่ของสินค้าคงคลัง (Functions of Inventory)

สินค้าคงคลังสามารถสนับสนุนหน้าที่เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 หน้าที่ดังนี้

1. จัดการคัดเลือกสินค้าให้ตรงตามการประมาณการณ์ใช้ของลูกค้า และสามารถกระจายภาระในการแบกรับความผันผวนของความต้องการลูกค้า
2. กระจายความหลากหลายของกระบวนการผลิต เช่น ถ้าผู้ส่งมอบวัตถุดิบในองค์กรพกร่อง ส่วนที่เป็นสินค้าคงคลังที่เกินก็มีความจำเป็น และนำมาใช้ทดแทนในกระบวนการผลิตได้

3. สร้างความได้เปรียบจากปริมาณการซื้อ เนื่องจากปริมาณการซื้อที่มาก ย่อมได้รับต้นทุนที่ถูกกว่าเดิม

4. ป้องกันความเสี่ยงต่ออัตราเงินเฟ้อและการเปลี่ยนแปลงของราคา

#### ชนิดของสินค้าคงคลัง(Type of Inventory)

สินค้าคงคลัง (Inventory) หมายถึงวัสดุหรือสินค้าต่างๆ ที่เก็บไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน อาจเป็นการดำเนินการผลิต การขาย หรือดำเนินงานอื่นๆ สินค้าคงคลังแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. วัตถุดิบ (Raw Material) คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาใช้ในการผลิต

2. งานระหว่างทำ (Work-in-Process) คือ ชิ้นงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิตหรือรอคอยที่จะผลิตหรือรอคอยที่จะผลิตในขั้นตอนต่อไป โดยที่ยังผ่านกระบวนการผลิตไม่ครบทุกขั้นตอน

3. วัสดุซ่อมบำรุง (Maintenance/Repair/Operating Supplies) คือ ชิ้นส่วนหรืออะไหล่เครื่องจักรที่สำรองไว้เพื่อเปลี่ยนเมื่อชิ้นส่วนเดิมเสียหรือหมดอายุการใช้งาน

4. สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) คือ ปัจจัยการผลิตที่ผ่านทุกกระบวนการผลิตครบถ้วนพร้อมที่จะขายให้ลูกค้าได้

ถ้าหากไม่มีสินค้าคงคลัง การผลิตอาจจะไม่ราบรื่น โดยทั่วไปฝ่ายขายค่อนข้างพอใจหากมีสินค้าคงคลังจำนวนมากๆ เพราะให้ความรู้สึกมั่นใจว่าอย่างไรก็มีสินค้าให้พอขาย แต่หน้าที่ของสินค้าคงคลังคือ รักษาความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เพราะการสั่งซื้อจำนวนมากๆ เป็นการลดต้นทุน และคลังสินค้าช่วยเก็บสินค้าปริมาณมาก

**9. การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน (Scheduling)** เป็นการวางแผนกำหนดการให้ตรง ความความคาดหวังของลูกค้า ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ ในขณะที่การผลิตวางกำหนดการของวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า กำหนดการสามารถระบุระยะเวลาในการผลิตและการส่งมอบถึงลูกค้าให้ตรงเวลา ด้วยการลดเวลาดังค่าเมื่อเริ่มการผลิต มีงานระหว่างทำน้อย และใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวกได้อย่างคุ้มค่า ประสิทธิภาพในการกำหนดการคือการที่ทำได้ห้องจักรขับเคลื่อนด้วยต้นทุนที่ต่ำและส่งมอบสินค้าถึงลูกค้าได้ตรงเวลา

#### กลยุทธ์ที่ดีในการกำหนดการ

1. ประสิทธิภาพภายในในการกำหนดการ คือมีการเคลื่อนไหวของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างรวดเร็วโดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำได้ต้นทุนของสินค้าลดลง

2. ประสิทธิภาพภายนอกในการกำหนดการ คือการขับเคลื่อนการส่งมอบให้ทันเวลา การสร้างความยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบ และปรับปรุงพัฒนาการบริการลูกค้า

กระบวนการที่แตกต่างใช้กำหนดการที่แตกต่างกัน ในการมุ่งเน้นกระบวนการกำหนดการต่อคำสั่งซื้อลูกค้าจะถูกเปลี่ยนไปตามปริมาณการสั่งซื้อและความหลากหลายของกระบวนการ ซึ่งกำหนดการจะระบุระยะเวลาส่งมอบ การมุ่งเน้นการผลิตซ้ำ กำหนดการจะเป็นตัวกำหนดการผลิตและการประกอบตามประมาณการใช้ของลูกค้า ส่วนการมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ กำหนดการจะเป็นตัวกำหนดปริมาณการผลิตสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการภายใต้ข้อจำกัดของกำลังการผลิต

**10. การบำรุงรักษา (Maintenance)** หลักในการบำรุงรักษาและสร้างความน่าเชื่อถือคือการรักษาสมรรถนะของระบบไว้ ระบบจะต้องออกแบบและคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ที่มีมาตรฐานการบำรุงรักษา การบริหารจัดการการบำรุงรักษาและสร้างความน่าเชื่อถือสามารถส่งผลให้ระดับสินค้าคงคลังลดลง คุณภาพดีขึ้น กำลังการผลิตดีขึ้น มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกิดความได้เปรียบในการรักษาและคงคุณภาพของสินค้าไว้

การบำรุงรักษามี 2 ชนิดคือ การบำรุงรักษาเพื่อป้องกัน และการบำรุงรักษาส่วนที่ชำรุด การบำรุงรักษาเพื่อป้องกัน เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเป็นประจำในการตรวจสอบและบริการ รวมถึงรักษาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆไว้ในลักษณะที่ดี พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เป็นกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อป้องกันก่อนความความผิดพลาดจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการบำรุงรักษาที่ดีกว่าในการรักษาเครื่องจักร อุปกรณ์ และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกให้ใช้งานได้ตามเวลา การบำรุงรักษาส่วนที่ชำรุด เกิดขึ้นเมื่ออุปกรณ์หรืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกนั้นๆ เสียหายหรือใช้งานไม่ได้ ซึ่งต้องได้รับการซ่อมแซมอย่างรวดเร็วให้กลับมาใช้งานได้ตามปกติ

จากการจัดการเชิงปฏิบัติการ ในส่วนของการตัดสินใจที่สำคัญ 10 ประการ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงปฏิบัติการกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติการด้านต่างๆเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ผลการดำเนินงาน สามารถวัดความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ และนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ โดยมีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จไว้ดังนี้

นารี สุขดี (2556) ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ผลการดำเนินการที่เป็นไปตามสิ่งที่ต้องการหรือคาดหวังตามข้อกำหนดหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมในกระบวนการบริหาร ได้แก่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันทีจุนันท์ พินิจสอน (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย วางแผน การจัดการ ดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนิคัย สัมมาพันธ์ (2542) กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ สามารถพิจารณาได้จาก 1) ผลผลิตหรือการเพิ่มผลผลิต Productivity เป็นการวัดที่สรุปถึงปริมาณและคุณภาพการทำงาน 2) ผลกำไร Profit เป็นเกณฑ์ในการวัดที่ใช้ในระยะสั้นอย่างมากคือ 1 ปีเมื่อทราบว่ามีการกำไรมากหรือน้อยก็เป็นเรื่องในอดีตไปแล้ว โดยสรุปของธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึงการที่องค์กรธุรกิจสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้และงานนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีคุณภาพสูง

#### **กลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจเพื่อประสบความสำเร็จ**

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอธิบายถึงจุดประสงค์ขององค์กรว่าต้องการสร้างหรือรักษามูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนหลักคือ (Chase, Jacobs and Aquilano, 2006)

1. ประสิทธิภาพของการดำเนินการ เกี่ยวกับหลักในกระบวนการหลักของธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเดินต่อไปได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆในองค์กร ตั้งแต่รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การประสานงาน การผลิต การจัดการ รวมถึงการให้ข้อมูลสื่อออนไลน์เป็นปัจจุบันตลอดเวลา จนกระทั่งการส่งมอบสินค้าถึงลูกค้า ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนในการทำธุรกิจ

พรสุณี หงส์ลอย (2550) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ การจัดการ และการปรับตัวขององค์กรในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การบริหารจัดการลูกค้า เกี่ยวเนื่องกับการเข้าถึง ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ต่อลูกค้า

3. การประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่ และความสัมพันธ์เพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืน

เป็นส่วนสำคัญขององค์กรจัดเป็นพันธกิจขององค์กรในการบริการลูกค้า การบริหารการปฏิบัติการเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ 3 ส่วนหลัก ซึ่งได้รับการยอมรับจาก



บริษัทชั้นนำว่าองค์กรจะสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ขึ้นอยู่กับการพัฒนากลยุทธ์ ประสิทธิภาพขององค์กรเกี่ยวข้องกับตำแหน่งความสัมพันธ์เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นทั้งตลาดในและต่างประเทศ

### ความสำเร็จในการแข่งขัน ( Competitiveness Success )

การได้รับคำสั่งซื้อ (Order Winner) ได้จากการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่า การได้รับคำสั่งซื้ออาจจะมาจากมีราคา (Price) ที่ถูกกว่า สินค้ามีคุณภาพ และมีความน่าเชื่อถือ หรือพัฒนาสินค้าหรือบริการสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง การได้รับคัดเลือกในการให้คำสั่งซื้อ (Order Qualifier) เพื่อแสดงว่าสินค้าขององค์กรได้รับการพิจารณาและสามารถเป็นผู้รับคัดเลือกในการสั่งซื้อ

ในการพัฒนากลยุทธ์ให้ครอบคลุมองค์กรโดยการรวม การเงิน การตลาดและหน้าที่การดำเนินงานมารวมกัน โดยการนำทฤษฎีของ Kaplan and Norton จาก The Strategy Focused Organization แนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ภายใน เกี่ยวกับเรื่องคุณค่าของลูกค้า การเพิ่มความตระหนักในคุณค่าของกระบวนการภายในองค์กร จิตความสามารถ และเทคโนโลยี เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่ง Kaplan and Norton ได้ให้ความสำคัญ 4 มุมมองหลักแห่งความสำเร็จคือ (Chase, Jacobs and Aquilano, 2006)

**1. มุมมองด้านการเงิน ( Financial Perspective )** จากการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน(ROD) รายได้ที่ได้รับมาจากการลงทุน (ROCE) มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ซึ่งมี 2 กลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กร คือ

การเติบโตของรายได้ มี 2 ส่วนหลัก

1.1 การเพิ่มขึ้นของตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ เป็นการพัฒนาทรัพยากรใหม่ของรายได้ที่มาจากตลาดใหม่ สินค้าใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งจะเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

1.2 การเพิ่มขึ้นของลูกค้า จากกลุ่มลูกค้าเดิมขององค์กร ในการสานความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการระหว่างทางที่มุ่งประเด็นในระบบขององค์กรกับกระบวนการไปสู่ลูกค้า มากกว่าประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ในกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มลูกค้าเดิม ประสิทธิภาพการดำเนินงานมุ่งการสร้างต้นทุนต่ำ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน มี 2 ส่วนหลัก

1.3 การปรับปรุงโครงสร้างต้นทุน การทำให้ต้นทุนทางตรงของสินค้าและบริการต่ำที่สุด การลดต้นทุนทางอ้อม และการกระจายทรัพยากรไปใช้ในส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างคุ้มค่า

1.4 การปรับปรุงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เพื่อลดระยะเวลาการทำงาน และควบคุมเงินลงทุนที่จำเป็นเป็นสนับสนุนระดับธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด ระวังในการเข้าซื้อกิจการ หรือการยกเลิกบางส่วนของงานของกิจการและควบคุมสินทรัพย์

**2. มุมมองด้านลูกค้า ( Customer Perspective )** เป็นหัวใจหลักในการแสดงถึงการเจริญเติบโตขององค์กร การเข้าถึงลูกค้าใหม่ การขยายฐานลูกค้าเดิมขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างขององค์กรในตลาด ซึ่งความแตกต่างประกอบด้วย 3 ด้านคือ

2.1 การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership) องค์กรจะผลักดันสินค้าไปตลาดที่ไม่เคยไป ไม่เคยทดลอง หรือ ในตลาดที่มีความต้องการสูง เช่น บริษัทโซนี่ คอเปอร์เรชั่น

2.2 ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าว่าจะขายสินค้าให้ใคร และแสดงถึงความจำเป็นของสินค้าและบริการที่จะขาย

2.3 ความเป็นเลิศในการดำเนินการ (Operational Excellence) ซึ่งองค์กรจะต้องส่งมอบร่วมระหว่างคุณภาพของสินค้า ในราคาเหมาะสม และแสดงถึงความพิเศษว่าไม่มีใครสามารถทำได้ เช่น แมคโดนัลด์ เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์ และ บริษัทเทล คอเปอร์เรชั่น

**3. มุมมองด้านการบริหารงานภายใน (Internal Perspective )** มุมมองภายในองค์กรกล่าวถึงกระบวนการ และกิจกรรมหลักขององค์กรในการสนับสนุนลูกค้า ไม่ใช่เพียงการให้ความสำคัญหลักกับความต้องการเท่านั้น แต่ต้องแสดงให้เห็นว่าผลที่ได้รับประสบความสำเร็จ ดังที่ Michael Porter กล่าวว่า แก่นแท้ของกลยุทธ์อยู่ในกิจกรรมขององค์กร การเลือกที่จะแตกต่างในการดำเนินกิจการ หรือเลือกการดำเนินการในกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการคือการออกแบบกระบวนการของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวถึงการจัดการการดำเนินการขาย แผนการตลาด การจัดการการเงิน แผนการลงทุน เช่น โรงงานผลิตเครื่องบิน ซึ่งกระบวนการถูกออกแบบมาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มุ่งเน้นเรื่องการเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยคุณภาพ และคุณสมบัติ เข้าถึงตลาดอย่างรวดเร็ว

3.2 กระบวนการจัดการลูกค้า มุ่งประเด็นเรื่องการเข้าควบคุมกลุ่มลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าและเข้าถึงลูกค้าเร็วกว่าคู่แข่ง

3.3 ความใกล้ชิดกับลูกค้า มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านกระบวนการจัดการ เช่น การจัดการความสัมพันธ์ การพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหา นวัตกรรมด้านกระบวนการซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความจำเป็นของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย มุ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการสนับสนุนบริการในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า

3.4 ความเป็นเลิศในการดำเนินการ มุ่งเน้นเรื่องต้นทุน คุณภาพ ความรวดเร็วของกระบวนการดำเนินงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบให้กับองค์กร ความรวดเร็วและประสิทธิภาพในกระบวนการส่งมอบและจัดจำหน่าย

3.5 ความเป็นเลิศด้านการจัดการดูแลและสิ่งแวดล้อม ราคาและการดำเนินการถูกกำหนดด้วยขอบเขตของภาครัฐ องค์กรที่ดำเนินการและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัย ความเสี่ยง ที่จำเป็นและสอดคล้องในการจัดการดูแลขององค์กร องค์กรเหล่านี้ อาจจะต้องการความสำเร็จ การมีชื่อเสียงในการเป็นผู้นำในการส่งเสริมในการรับเข้าทำงานและรักษาบุคลากรไว้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จ บุคลากรดีก็ทำให้องค์กรดีไปด้วย

**4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ( Learning and Growth Perspective) ถูกกำหนดให้มีความจำเป็น และเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ Kaplan and Norton ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีการวัดประสิทธิภาพ เพื่อแสดงถึงการบูรณาการ การดำเนินการเป็นอย่างไร ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อชี้วัดประสิทธิภาพ จากฝ่ายการเงิน ลูกค้า หน่วยงานภายในองค์กร และการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างปัญหาและสาเหตุในการปรับปรุงสมรรถนะของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นี้ แปลงสภาพเป็นสิ่งจับต้องได้คือลูกค้า รวมถึงผลลัพธ์ทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการคือ**

4.1 กลยุทธ์ด้านทักษะจิตความสามารถ เป็นทักษะกลยุทธ์และความรู้ที่บุคลากรขององค์กรมีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการวางกลยุทธ์

4.2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี เป็นวัตถุดิบและกระบวนการเทคโนโลยี ระบบข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูล อุปกรณ์ และ เครื่องมือที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการวางกลยุทธ์

4.3 บรรยากาศในการดำเนินงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการจูงใจ การให้อำนาจการตัดสินใจ และการจัดการบุคลากรที่อยู่ภายใต้การควบคุมของการวางกลยุทธ์

### อุตสาหกรรมยานยนต์ ะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์

#### สถานภาพอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ สามารถนำเข้าเงินตราต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้อย่างมหาศาล อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอีกหลายประเภท ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559)

อุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนารถยนต์และชิ้นส่วน การออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ และการผลิตชิ้นส่วนขั้นพื้นฐาน เช่น นีโอต เป็นต้น อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

อุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนย่อยหรือระบบย่อย การผลิตชิ้นส่วนระบบหลักเพื่อป้อนโรงงานประกอบรถยนต์ และการประกอบรถยนต์ ซึ่งแบ่งย่อยเป็นการประกอบรถจักรยานยนต์ การประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และการประกอบรถยนต์เพื่อการพาณิชย์

อุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การจำหน่าย (ค้าปลีก) และส่งออก ทั้งในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ และเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการการลงทุนมูลค่าสูง และก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก

### โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

โครงสร้างของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วยผู้ประกอบการ 2 กลุ่มใหญ่ คือ

**1. กลุ่มกิจกรรมหลัก (Core Activities)** ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ ผู้ประกอบยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งผู้ประกอบการยานยนต์ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบรถยนต์นั่งส่วนบุคคล กลุ่มผู้ประกอบรถจักรยานยนต์ และผู้ผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ เป็นต้น ที่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติ และบริษัทที่ร่วมทุนกับต่างชาติ ซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่สำคัญในการกำหนดบทบาททิศทางในการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมดของไทย โดยจำแนกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตามลำดับชั้นของโครงสร้างการผลิตได้ ดังนี้

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 (First tier, Tier I) คือ ผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์และจัดส่งให้แก่โรงงานประกอบยานยนต์โดยตรง เช่น เครื่องยนต์ เบรก ล้อรถยนต์ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เป็นผู้รับจ้างผลิตชิ้นส่วน ซึ่งต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนที่ได้มาตรฐานตามที่ผู้ประกอบรถยนต์กำหนด

2. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 2 (Second tier, Tier II) คือ ผู้จัดหาหรือผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (Individual part) เพื่อจัดส่งให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 1 เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องจักรกลและโลหะ การ พลาสติก ยาง เหล็ก อิเล็กทรอนิกส์ แก้ว และกระจก เป็นต้น ซึ่งอาจได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตชิ้นส่วนในลำดับที่ 1

3. ผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่ 3 (Third tier, Tier III) คือ ผู้จัดหาและผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อจัดส่งให้แก่ผู้จัดหาวัดุดิบในลำดับที่ 1 และ 2

**2. กลุ่มกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำ กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ และกลุ่มนโยบายและสนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมต้นน้ำ (Upstream Industrial) เป็นกลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบ เช่น เหล็ก กระจก ผนัง พลาสติก เป็นต้น โดยมีการผลิตตามความต้องการของผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งในด้าน ปริมาณ มาตรฐานและคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มของผู้ผลิตเครื่องจักรกล (Machine) แม่พิมพ์ (Mould) อุปกรณ์ยึดจับชิ้นงาน (Jig and Fixture) และเครื่องมือ (Tooling) ต่างๆ

2. กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ (Service industrial) เช่น ผู้ให้บริการกระจายสินค้า บริการด้านการเงิน การตรวจสอบและทดสอบบริการด้านการประกันภัย เป็นต้น

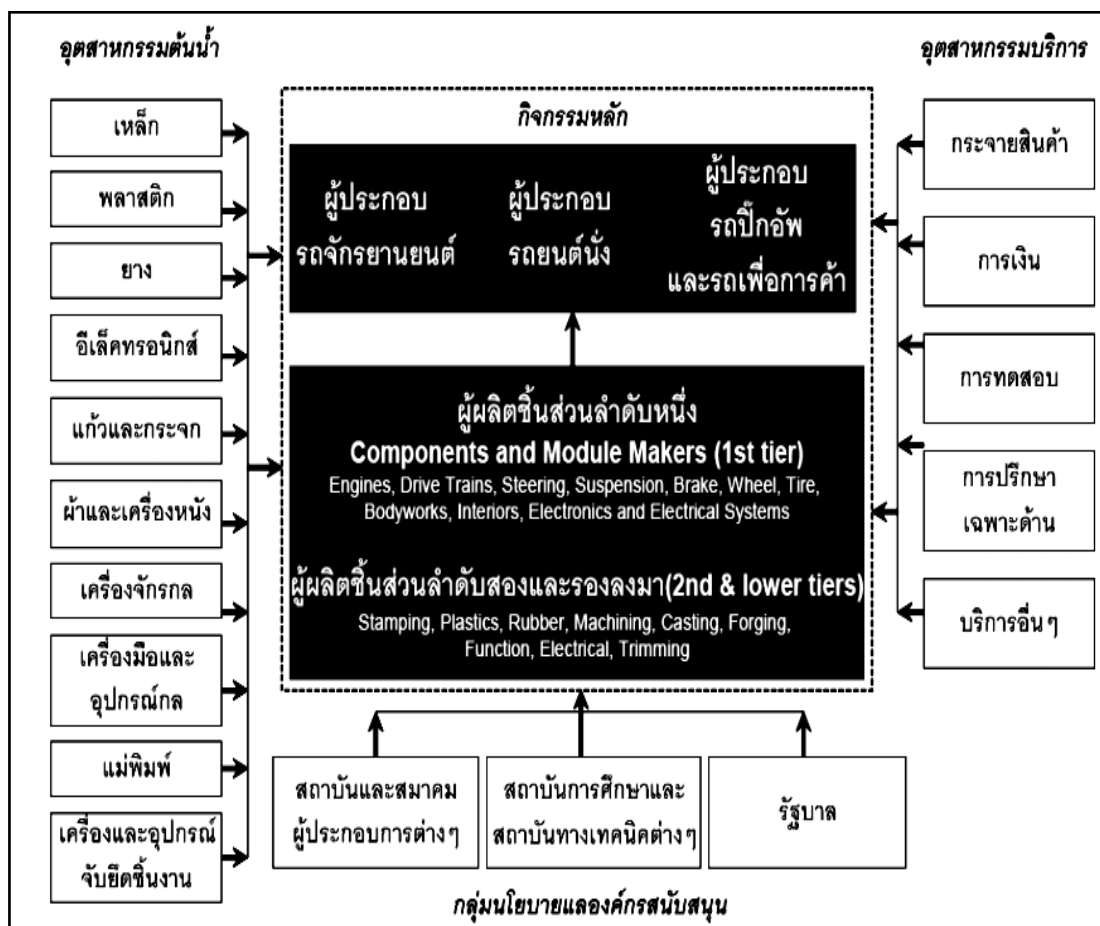
3. กลุ่มนโยบายและองค์กรสนับสนุน ประกอบด้วย 3 กลุ่มย่อย ได้แก่

1. กลุ่มภาครัฐ ทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบายระดับชาติ เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. กลุ่มสถาบันยานยนต์และสมาคมผู้ประกอบการที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และระหว่างเอกชนด้วยกันเอง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เป็นต้น

3. กลุ่มสถาบันการศึกษา สถาบันเทคนิคและสถาบันวิจัยต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นต้น

## เครือข่ายอุตสาหกรรมยานยนต์



ภาพที่ 2 เครือข่ายอุตสาหกรรมยานยนต์

ที่มา: พัชราภรณ์ เนียมมณี และ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์, “รายงานฉบับสมบูรณ์ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของโซ่อุปทานยานยนต์,” 2556.

### ห่วงโซ่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ สะท้อนภาพต้นน้ำ คือ การวิจัย พัฒนา และออกแบบ ตามด้วยการจัดการวัตถุดิบ ซึ่งจะมีขั้นตอนของลำดับที่ (Tier) 3 ลำดับของชิ้นส่วนเพื่อส่งต่อไปยังผู้ประกอบ (Manufacturer) ทั้งรถปิกอัพ รถยนต์ และรถจักรยานยนต์ เมื่อผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วจะได้จัดส่งไปยังลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นส่วนสุดท้าย

ของห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมนี้ โดยแต่ละขั้นตอนนั้นต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ (ระดับสมรรถนะ) แตกต่างกันไป

กิจกรรม Value Chain ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ส่วนดังนี้

1. การวิจัย พัฒนา และออกแบบ (R and D and Design) เป็นพื้นฐานสำคัญในการผลิตอุตสาหกรรม อย่างไรก็ดี ในประเทศที่กำลังพัฒนาอาจยังไม่ได้ลงทุนในส่วนนี้มาก

2. การจัดการวัตถุดิบ (Raw Material Management) เป็นเรื่องการบริหารห่วงโซ่อุปทาน อาทิ การส่งมอบวัตถุดิบอย่างตรงเวลา (Just in Time) ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ค่อนข้างมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น บุคลากรจะต้องมีศักยภาพในการรับระบบนี้มาดำเนินการอย่างถูกต้อง

3. การผลิตชิ้นส่วน (Standard Parts and Components) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผลิตชิ้นส่วนลำดับที่หนึ่ง (First Tier): เป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทอุปกรณ์ประกอบรถยนต์โดยตรง ทั้งนี้ บริษัทที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับแรกได้ต้องมีความสามารถทางเทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนตามมาตรฐานที่ผู้ประกอบการกำหนด และ 2) กลุ่มผลิตชิ้นส่วนลำดับที่สองและรองลงมา (Second Tier and Lower Tiers): กลุ่มผลิตชิ้นส่วนลำดับที่สองคือ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย (individual part) เพื่อป้อนผู้ผลิตในลำดับที่หนึ่งอีกทอดหนึ่ง สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับรองลงไปจะผลิตวัตถุดิบป้อนผู้ผลิตชิ้นส่วนลำดับที่หนึ่งและสองอีกทอดหนึ่ง

4. การทดสอบ และการควบคุมคุณภาพ (Testing and Quality Control) ซึ่งต้องมีการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้ต้องมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐาน เพื่อควบคุมและทดสอบการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

5. การประกอบยานยนต์ (Assembly) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประกอบรถจักรยานยนต์ ประกอบรถยนต์นั่ง และประกอบรถปิคอัพและรถเพื่อการค้า

6. การตลาดและส่งมอบสินค้า (Marketing and Delivery) โดยการตลาดในที่นี้หมายถึงรวมถึงบริการหลังการขาย (After Sales Service) ด้วย

สำหรับการจัดการขนส่ง (Transport Management) เข้ามามีบทบาทในการไหลของวัสดุ (Material Flow) ขณะที่การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ช่วยจัดการการไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ปาริฉัตร จันทน์นวล (2557) ศึกษาเกี่ยวกับการคาดการณ์ระดับความสำเร็จในการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ที่สังกัดคณะต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะแต่ละคณะมีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน มีจุดหมายที่แตกต่างกันรวมทั้งมีลักษณะนักศึกษาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้อาจารย์ที่สังกัดคณะต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาแตกต่างกัน

ภาณุรัตน์ ดาแก้ว (2556) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย ผลการศึกษพบว่าผู้บริหารธุรกิจการเกษตรมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการแตกต่างกัน มูลค่าทรัพย์สินรวมแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานแตกต่างกัน กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพ การดำเนินงานได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายองค์กร ด้านการหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย

รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร (2556) ได้ศึกษาอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัท เอเชียเสริมกิจลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย 223 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในภาพรวมจัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า 1) ด้านการสนับสนุนนโยบายอยู่ในระดับมากที่สุด เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับรองลงมา และน้อยที่สุดในด้านการพัฒนาทักษะและความสามารถ 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแนวคิด BSC ในภาพรวมจัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีระดับมุมมองด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด มุมมองด้านลูกค้าอยู่ในอันดับรองลงมา และน้อยที่สุดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการศึกษาความควรจัด



ฝึกอบรมและสัมมนาทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาศักยภาพของพนักงานและเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จักรพงษ์ ขวัญแก้ว (2554) ได้ศึกษา การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการที่มีผลประโยชน์ต่อบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยแอร์โรวิ์ จำกัด จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยนำเข้าโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความคิดเห็นต่อการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา โรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับของบริษัทแตกต่างกัน ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยนำเข้าโดยรวมมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำในทิศทางเดียวกันกับความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ และความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการโดยรวม มีระดับความสัมพันธ์ปานกลางในทิศทางเดียวกันกับความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์

บุญพร ศิริรัตน์ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่าพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานชายชาวไทยในองค์กรไทยในทุกมิติ ซึ่งเห็นได้ชัดในด้านพฤติกรรมเนื่องจากองค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยระบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก ได้ส่งผลให้บุคลากรที่เข้าไปทำงานในองค์กรมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์กรนั้นๆ อย่างยาวนาน ทำงานอย่างทุ่มเท มีความรักต่อองค์กร มีความสุขในการทำงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีผลในเชิงบวกต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ หากบุคคลในองค์กรมีการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์กรของตน วัฒนธรรมองค์กรนั้นก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่ร่วมกันและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

ทิวินันท์ พินิจสอน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของจริยธรรมกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจหาบเร่ แผงลอย ในเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างแสดงการรับรู้อยู่ในระดับรับรู้อย่างมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างแสดงการรับรู้เกี่ยวกับจริยธรรมต่อกฎหมายมากที่สุด รองลงมาแสดงการรับรู้ต่อพนักงานและลูกจ้าง รับรู้ต่อหน่วยราชการสังคม รับรู้ต่อลูกค้าหรือ

ผู้บริหาร รับผิดชอบต่อคู่แข่ง และรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมตามลำดับ 2) ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือความสำคัญในมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเงินตามลำดับ

ไตรภพ แจ่มจบ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ กรณีศึกษาอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสามารถและวิสัยทัศน์ของผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือด้านประสิทธิภาพการผลิต ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด ด้านสถานภาพการเงินมั่นคง ด้านคุณภาพขององค์กรและบุคลากร ด้านจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทีมงานและการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อความสำคัญของความสำเร็จธุรกิจ โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ได้ดังนี้ ด้านการเงินมากที่สุด รองลงมาคือด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาตามลำดับ

ทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับสูงสุด รองลงมาคืออำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจคุณงาม และอำนาจการให้รางวัลน้อยที่สุด การบริหารโดยใช้อำนาจครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การใช้อำนาจแบบนี้จะทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดหมายขององค์กร ทำให้บุคคลขาดความคิดริเริ่ม ขาดภาวะความเป็นผู้นำ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Figen, Suner and Gulcin (2014) ได้ศึกษา การกำหนดเป้าหมายภายใต้มุมมอง 4 ด้านตามแนวคิด Balanced Scorecards และความสัมพันธ์ในแต่ละมุมมอง: กรณีศึกษาโรงแรมระดับหรูห้าในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการจัดการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามลำดับ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีผลกระทบอย่างยิ่งกับลูกค้า ผลของการเรียนรู้และการพัฒนา มีต่อด้านการจัดการภายในและการจัดการภายในก็มีผลต่อด้านการเงินเช่นกัน ซึ่งในระดับผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการการเงินให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินในการประเมินประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้จัดการขายและการตลาดให้ความสำคัญด้านลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับด้านการเงินมีอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และพัฒนากับด้านการเงินมีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

Cristian and Silvia (2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพในกระบวนการนวัตกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecards BSC ผลการวิจัยพบว่า จากการเปรียบเทียบ 3 องค์กรในกระบวนการพัฒนาแสดงให้เห็นว่า บริษัทผลิตสื่อไฟฟ้าให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาดมากที่สุด บริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนา เกี่ยวกับความสำคัญของผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งมากที่สุด ส่วนบริษัทสนามไฟฟ้าให้ความสำคัญกับกระบวนการภายใน เกี่ยวกับรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ กล่าวคือนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหลักสำคัญขององค์กรเหล่านี้ นวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำอะไรให้กับองค์กร การบริหารจัดการต้องเข้าใจในการกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยใช้นวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมสามารถชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง

Neda, Baker and Hamed (2014) ได้ศึกษาการนำเสนอหลักการการประยุกต์ใช้แนวคิด Balance scorecards BSC มาใช้ในการประเมินการดำเนินงานของกลุ่มอุตสาหกรรม จากการวิจัยพบว่า จากการประยุกต์ใช้แนวคิด BCS ในการประเมินการดำเนินงานสร้างความได้เปรียบคือการสร้างแนวคิดที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้ โดยการมุ่งมั่นนำกลยุทธ์มาทำให้เกิดเป็นสิ่งที่จับต้องได้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผน จัดการระบบ และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพ นอกจากนี้จากการประยุกต์ใช้แนวคิด BSC ในภาคอุตสาหกรรม เครื่องมือต้องสามารถชี้วัดด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด BCS ได้ ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Richard, Wang and Peterson (2015) ได้ศึกษาการใช้กำลังการผลิตสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการในการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดกับประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทผลิตชาประเทศเคนย่า โดยผู้วิจัยใช้เครื่องมือตามแนวคิด BCS ในการวัดประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่า จากการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการในการดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัด ด้านคน อุปกรณ์ นโยบาย และการตลาด กับประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิด BCS มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ผลจากการวิจัยสามารถสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการระบบการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถจัดการในจุดที่เป็นคอขวดปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งบริษัทผลิตชาควรให้ความสำคัญกับกำลังการผลิตกับการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัด โดยการปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตและข้อจำกัดขององค์กร ในขณะเดียวกัน

ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าจะปรับปรุงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ข้อจำกัดของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไม่ได้รวมทุกกระบวนการทั้งหมดในการผลิต เนื่องจากปัจจัยการกระจายตัวทางด้านภูมิศาสตร์ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาทุกกระบวนการผลิตเพื่อที่จะครอบคลุมธุรกิจทั้งหมดในเคนยา และควรศึกษาเกี่ยวกับโซ่อุปทานและกิจกรรมที่สนับสนุนตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ สรุปคือการปรับปรุงกำลังการผลิตเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าแล้ว ยังส่งเสริมประสิทธิภาพการทำการค้าให้กับองค์กรอีกด้วย

Norlaila Md Zin et al. (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวัดประสิทธิภาพกับการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced scorecard: กรณีศึกษา บริษัทที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลในประเทศมาเลเซีย จากการวิจัยพบว่า ในการประยุกต์แนวคิด BSC ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลต้องมุ่งเน้นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการภายใน โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการสื่อสารในการแปลงสารให้ถูกที่ ถูกช่องทางสื่อสารที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งสารนั้นมีการปรับให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลาโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จจากการประยุกต์ใช้แนวคิด BCS อยู่ในระดับน้อยที่สุด

Farooq and Hussain (2011) ได้ศึกษา แนวคิด Balanced Scorecards กับความเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัทสัญชาติอินเดีย จากการวิจัยพบว่า องค์กรของบริษัทสัญชาติอินเดียได้รวมมุมมอง 4 แบบตามแนวคิด BSC เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรและใช้ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งกรอบแนวคิด BCS ไม่มีความแตกต่างกันมากระหว่างบริษัทมหาชนกับบริษัทเอกชน รวมถึงระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจผลิต จากการวิจัยพบว่าองค์กรที่เป็นบริษัทมหาชนกับบริษัทเอกชนมีความแตกต่างด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ในขณะที่องค์กรธุรกิจบริการและธุรกิจผลิตมีความแตกต่างด้านการเงิน แนวคิด BCS สร้างการเปลี่ยนแปลงและมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับประสิทธิภาพในแต่ละด้าน ซึ่งสรุปได้ว่า แนวคิด BSC และการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 261 บริษัท
2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ตามแนวทางของ Taro Yamane (n.d., อ้างถึงใน ศิริินยา ศิริศลักษณ์, 2554) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และมีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ดังต่อไปนี้

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร เท่ากับ 261บริษัท

$e$  = ค่าสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ 5% (0.05)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{261}{1 + 261 (0.05)^2}$$

$$n = 157.943 \text{ บริษัท}$$

$$n = 158 \text{ บริษัท}$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัยครั้งนี้ 158 บริษัท โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้ในสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากบริษัทในแต่ละกลุ่มของประเภทสมาชิก โดยวิธีกำหนดสัดส่วนประชากรจากกลุ่มประเภทสมาชิก (Proportionate Stratified Random Sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate stratified random sampling)

ประเภทสมาชิก	จำนวนบริษัทที่เป็นสมาชิก (บริษัท)	จำนวนตัวอย่าง (บริษัท)
สามัญ - โรงงาน	235	143
สมทบ - นิติบุคคล	26	15
รวม	261	158

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการส่งแบบสอบถามให้กับบริษัทที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม ซึ่งผู้กรอกแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้จัดการขึ้นไป จนได้จำนวนตัวอย่างครบในแต่ละกลุ่ม รวม 158 บริษัท

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ โดยมีแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามจากบริษัทกลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 บริษัท โดยให้ตัวแทนบริษัทในระดับผู้จัดการขึ้นไป เป็นผู้กรอกแบบสอบถามและส่งกลับให้ผู้วิจัยเพื่อรวบรวม
2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากหนังสือ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการสร้างแบบสอบถาม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดในการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) แบบมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) และเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว คำถามมีทั้งหมด 11 ข้อดังนี้

1. ระดับการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล
2. ประสบการณ์การบริหารจัดการ
3. ประเภทของงานที่บริหารจัดการ
4. กลุ่มของธุรกิจของบริษัท
5. ระยะเวลาดำเนินงาน
6. ทุนจดทะเบียน
7. หุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท
8. ยอดขาย/รายได้ของบริษัท
9. ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ ( วัฒนธรรมองค์กร )
10. ลักษณะการบริหารงาน
11. กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้การวัดทัศนคติของลิเกิร์ต (Likert Type Scale) คำถามมีจำนวน 31 ข้อ ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยการนำทฤษฎีของ Kaplan and Norton จาก The Strategy Focused Organization แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้โดยให้ความสำคัญ 4 มุมมองหลักแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ โดยคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Questions) และเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว (Best Answer) เพื่อใช้ในการวัดระดับความสำเร็จของธุรกิจ

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) สร้างตามมาตรวัดทัศนคติของลิเกิร์ต (Likert Type Scale) ใช้ในคำถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยให้เลือกได้เพียงคำตอบเดียวกำหนดให้แต่ละข้อมี 5 ตัวเลือกดังนี้ (สุธรรม รัตนโชติ, 2551)

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีการแบ่งช่วงของค่าเฉลี่ยเพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบคะแนนค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้โดยใช้วิธีการ Arbitrary Weighting ด้วยหลักการจุดกึ่งกลางเป็นหลักจาก 1 ไปถึง 5 ดังนี้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555)

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการ
4.501 – 5.000	มีความเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการระดับดีมาก
3.501 – 4.500	มีความเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการระดับดี
2.501 – 3.500	มีความเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการระดับปานกลาง
1.501 – 2.500	มีความเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการระดับน้อย
1.000 – 1.500	มีความเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ และความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ตามแนวคิด Balanced scorecards (BSC) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบและสร้างแบบสอบถาม



2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยอาศัยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นและจำนวนข้อคำถามในแต่ละประเด็นต้องสร้างให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด เกี่ยวกับด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ และด้านความสำเร็จใน แ่งขันทางธุรกิจตามแนวคิด Balanced Scorecards (BSC)

3. นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเบื้องต้นและแนะนำ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขการใช้ภาษา เนื้อหาให้ครอบคลุมตามข้อเสนอแนะ

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ทำการวิจัยจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบและประเมินข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ซึ่งมีสมการในการคำนวณดังนี้

$$\text{การคำนวณค่าดัชนี IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการประเมินของผู้เชี่ยวชาญต้องกำหนดให้คะแนนของคำถามแต่ละข้อ โดยแบ่งการให้คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555)

1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม

0 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าไม่แน่ใจถึงความเหมาะสมของข้อคำถาม

-1 หากผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าข้อคำถามมีความไม่เหมาะสม

ผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.50 -1.00 แสดงว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสามารถนำไปใช้ในการสอบถามได้จริง ในกรณีที่มีค่าน้อยกว่า 0.50 แสดงว่าคำถามไม่เหมาะสม ควรแก้ไขปรับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เมื่อแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามสามารถนำไปใช้ในแบบสอบถามได้

5. ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) แบบสอบถามสามารถวัดได้ตามลักษณะหรือทฤษฎีนั้นๆ เป็นการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบริษัทที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  -

Coefficient) หรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ เป็นค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณหาได้จากสูตรครอนบราซ (Cronbach)

ผลที่ได้จากการคำนวณค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้ดังนี้ ค่าถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.175-0.763 และค่าถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.434-0.744 หากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบราซ ซึ่งค่าถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.919-0.929 โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.925 และค่าถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.920-0.927 โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.927

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลอง นำเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 158 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามจำนวนขนาดตัวอย่างแล้ว ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูล นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วมาลงรหัส (Coding)

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามส่วนที่ 1 ได้แก่ ระดับการบริหารจัดการของผู้ให้ข้อมูล ประสบการณ์บริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนร่วมทุนบริษัท ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ (วัฒนธรรมองค์กร) ลักษณะการบริหารงาน กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ(F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มเพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ระดับการบริหารงาน ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนร่วมทุนบริษัท ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ(วัฒนธรรมองค์กร) ลักษณะการบริหารงาน กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

2. วิธีการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์การจัดการเชิงปฏิบัติการ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ประยุกต์ใช้ตามแนวคิด Balanced scorecards (BSC)

สมการที่ใช้ในการทดสอบตามสมมติฐาน

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i$$

โดย Y = ค่าตัวแปรตาม

$\beta_0$  และ  $\beta_1$  = พารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า

$X_i$  = ค่าคงที่ของตัวแปรอิสระในลำดับที่ i

$\epsilon_i$  = ลำดับความคลาดเคลื่อน (random error) ในลำดับที่ i

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ลักษณะทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ระดับการบริหารงาน ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนร่วมทุนบริษัท ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ(วัฒนธรรมองค์กร) ลักษณะการบริหารงาน กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกัน	

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานของการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.1 ระดับการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.2 ประสบการณ์บริหารจัดการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.4 กลุ่มของธุรกิจของบริษัทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.5 ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.6 ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.7 สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.8 ยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.9 ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ(วัฒนธรรมองค์กร)ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.10 ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 1.11 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	วิเคราะห์ความแตกต่าง ANOVA : F-Test
สมมติฐานที่ 2 การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	
สมมติฐานที่ 2.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานของการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<b>สมมติฐานที่ 2.3</b> การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.4</b> การเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.5</b> การออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.6</b> การจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.7</b> การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต(โซ่อุปทาน)มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.8</b> การบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.9</b> การกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)
<b>สมมติฐานที่ 2.10</b> การบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	สมการถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยเรื่องการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษา ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของการจัดการเชิงปฏิบัติการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย 4) เพื่อกำหนดแผนพัฒนาแนวทางในการจัดการระบบปฏิบัติการของธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล
2. การจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์
3. ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ
4. การทดสอบสมมติฐาน

#### ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ประกอบด้วย ระดับการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงานทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ยอดขาย/รายได้ของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการบริหารงาน และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ด้วยการแจกแจงความถี่ และคิดเป็นร้อยละแสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล

(n = 158)

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการบริหารจัดการ</b>		
ประธาน	14	8.86
ผู้อำนวยการ	24	15.19
ผู้จัดการ	120	75.95
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100</b>
<b>ประสบการณ์การบริหารจัดการ</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	44	27.85
6 - 10 ปี	51	32.28
11 - 15 ปี	31	19.62
16 - 20 ปี	16	10.13
มากกว่า 20 ปี	16	10.13
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>ประเภทของงานที่บริหารจัดการ</b>		
บริหารองค์กร	26	16.46
บริหารการผลิต	37	23.42
บริหารการตลาด	54	34.18
บริหารคลังสินค้า	17	10.76
บริหารจัดการสำนักงาน	24	15.19
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>กลุ่มของธุรกิจของบริษัท</b>		
Tier 1	77	48.73
Tier 2	77	48.73
ผู้สร้างเครื่องจักร	4	2.53
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

(n = 158)

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาดำเนินงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	6	3.80
5 - 10 ปี	3	1.90
11 - 20 ปี	65	41.14
มากกว่า 20 ปี	84	53.16
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>ทุนจดทะเบียน</b>		
น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	3.80
5 - 50 ล้านบาท	36	22.78
51 - 100 ล้านบาท	11	6.96
มากกว่า 100 ล้านบาท	105	66.46
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>หุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท</b>		
ไม่มีเป็นไทย 100%	70	44.30
1 - 10%	18	11.39
21 - 30%	17	10.76
มากกว่า 30%	53	33.54
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100</b>
<b>ยอดขาย/รายได้ของบริษัท</b>		
น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	5.70
51 - 200 ล้านบาท	12	7.59
201 - 500 ล้านบาท	33	20.89
มากกว่า 500 ล้านบาท	104	65.82
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>



ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

(n = 158)

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>		
ไทย	70	44.30
ญี่ปุ่น	57	36.08
ยุโรป	9	5.70
จีน	22	13.92
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>ลักษณะการบริหารงาน</b>		
กระจายการควบคุม	53	33.54
รวมศูนย์การควบคุม	59	37.34
แบบผสมผสาน	46	29.11
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>
<b>กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต</b>		
ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง	4	2.53
อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร	54	34.18
ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	25	15.82
อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า	10	6.33
ระบบส่งกำลัง	51	32.28
สร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต	9	5.70
วัตถุดิบ	5	3.16
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่าลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ประกอบด้วย ระดับการบริหารจัดการ ประสบการณ์การบริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของ ธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน ทุนจดทะเบียน หุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ยอดขาย/รายได้

ของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการบริหารงาน และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต สามารถอธิบายได้ดังนี้

**ระดับการบริหารจัดการ** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีระดับการบริหารจัดการผู้จัดการ มีจำนวน 120 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 75.95 รองลงมาคือระดับการบริหารจัดการผู้อำนวยการ มีจำนวน 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.19 และระดับการบริหารจัดการที่น้อยที่สุดคือประธาน มีจำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.86

**ประสบการณ์การบริหารจัดการ** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารจัดการ 6 – 10 ปี มีจำนวน 51 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.28 รองลงมาคือประสบการณ์การบริหารจัดการน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 27.85 ประสบการณ์การบริหารจัดการ 11 – 15 ปี มีจำนวน 31 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.62 และประสบการณ์การบริหารจัดการที่น้อยที่สุดคือ 16 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.13

**ประเภทของงานที่บริหารจัดการ** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีประเภทของงานที่บริหารจัดการบริหารการตลาด มีจำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.18 รองลงมาคือประเภทของงานที่บริหารจัดการบริหารการผลิต มีจำนวน 37 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 23.42 ประเภทของงานที่บริหารจัดการบริหารองค์กร มีจำนวน 26 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.46 ประเภทของงานที่บริหารจัดการบริหารจัดการสำนักงาน มีจำนวน 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.19 และประเภทของงานที่บริหารจัดการที่น้อยที่สุดคือบริหารคลังสินค้า มีจำนวน 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.76

**กลุ่มของธุรกิจของบริษัท** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 1 และ Tier 2 มีจำนวนเท่ากัน คือ 77 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.73 รองลงมาคือกลุ่มของธุรกิจของบริษัทผู้สร้างเครื่องจักร มีจำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.53

**ระยะเวลาดำเนินงาน** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 84 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.16 รองลงมาคือมีระยะเวลาดำเนินงาน 11 – 20 ปี มีจำนวน 65 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.14 มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 6 บริษัท

คิดเป็นร้อยละ 3.80 และระยะเวลาดำเนินงานที่น้อยที่สุดคือ 5 – 10 ปี มีจำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.90

**ทุนจดทะเบียน** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาท มีจำนวน 105 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 66.46 รองลงมาคือมีทุนจดทะเบียน 5 – 50 ล้านบาท มีจำนวน 36 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.78 มีทุนจดทะเบียน 51 – 100 ล้านบาท มีจำนวน 11 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.96 และทุนจดทะเบียนที่น้อยที่สุดคือน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีจำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.80

**หุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทไม่มีเป็นไทย 100% มีจำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาคือมีหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทมากกว่า 30% มีจำนวน 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.54 มีหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท 1 – 10% มีจำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.39 และหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่น้อยที่สุดคือ 21-30% มีจำนวน 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.76

**ยอดขาย/รายได้ของบริษัท** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มียอดขาย/รายได้ของบริษัทมากกว่า 500 ล้านบาท มีจำนวน 104 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 65.82 รองลงมาคือมียอดขาย/รายได้ของบริษัท 201 – 500 ล้านบาท มีจำนวน 33 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.89 มียอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 – 200 ล้านบาท มีจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.59 และยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่น้อยที่สุดคือน้อยกว่า 50 ล้านบาท มีจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70

**วัฒนธรรมองค์กร** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบไทย มีจำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาคือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น มีจำนวน 57 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 36.08 มีวัฒนธรรมองค์กรแบบจีน มีจำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.92 และวัฒนธรรมองค์กรที่น้อยที่สุดคือแบบยุโรป มีจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70

**ลักษณะการบริหารงาน** พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารงานแบบรวมศูนย์การควบคุม มีจำนวน 59 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.34 รองลงมาคือมีลักษณะการบริหารงานแบบกระจายการควบคุม มีจำนวน 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.54 และลักษณะการบริหารงานที่น้อยที่สุดคือแบบผสมผสาน มีจำนวน 46 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.11

กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต พบว่า ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย สภาอุตสาหกรรม ปี 2559 จำนวน 158 บริษัท ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีจำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.18 รองลงมาคือเป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตระบบส่งกำลัง มีจำนวน 51 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.28 เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ มีจำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.82 เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.33 เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต มีจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70 เป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตวัสดุดิบ มีจำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.16 และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตที่น้อยสุดคือตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีจำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.53

#### การจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์

การจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบไปด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดการคุณภาพ การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การออกแบบแผนผัง การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) การบริหารจัดการคลังสินค้า การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน และการบำรุงรักษา ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยรวม

(n = 158)

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การออกแบบผลิตภัณฑ์	3.92	0.95	ดี
การจัดการคุณภาพ	4.16	0.66	ดี
การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต	3.78	0.79	ดี
การเลือกทำเลที่ตั้ง	3.40	0.76	ปานกลาง
การออกแบบแผนผัง	3.79	0.62	ดี
การจัดการทรัพยากรบุคคล	3.70	0.65	ดี
การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต(โซ่อุปทาน)	3.91	0.69	ดี
การบริหารจัดการคลังสินค้า	3.96	0.57	ดี

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยรวม (ต่อ)

(n = 158)

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน	3.98	0.53	ดี
การบำรุงรักษา	3.83	0.71	ดี
รวมเฉลี่ย	3.84	0.45	ดี

จากตารางที่ 4 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.84$  และ  $S.D = 0.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน โดยให้ความคิดเห็นในด้านการจัดการคุณภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$  และ  $S.D = 0.66$ ) ให้ความคิดเห็นในด้านการกำหนดตารางการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.98$  และ  $S.D = 0.53$ ) และให้ความคิดเห็นในด้านการเลือกทำเล ที่ตั้งน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.40$  และ  $S.D = 0.76$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์

(n = 158)

การออกแบบผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาการออกแบบสินค้าเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ	43 (27.22)	79 (50.00)	23 (14.56)	4 (2.53)	9 (5.70)	3.91	1.01	ดี

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

(n = 158)

การออกแบบผลิตภัณฑ์	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. บริษัทที่มีความพร้อมในการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์มาช่วยในการออกแบบ เช่น Auto CAD, CARTIA, SolidWorks, Inventor เป็นต้น	56 (35.44)	69 (43.67)	15 (9.49)	9 (5.70)	9 (5.70)	3.97	1.09	ดี
3. บริษัทมีการออกแบบสินค้าที่มีลักษณะทนทาน ใช้งานนานเหมาะสมกับการใช้งาน และมีโอกาสเสียน้อย	36 (22.78)	88 (55.70)	21 (13.29)	4 (2.53)	9 (5.70)	3.87	0.98	ดี
รวมเฉลี่ย						3.92	0.95	ดี

จากตารางที่ 5 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.92$  และ  $S.D = 0.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทที่มีความพร้อมในการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์มาช่วยในการออกแบบ เช่น Auto CAD, CARTIA, SolidWorks, Inventor เป็นต้น มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.97$  และ  $S.D = 1.09$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาการออกแบบสินค้าเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมออยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.91$  และ  $S.D = 1.01$ ) และให้ความคิดเห็น

ในเรื่องบริษัทที่มีการออกแบบสินค้าที่มีลักษณะทนทาน ใช้งานนานเหมาะสมกับการใช้งาน และมีโอกาสเสียน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$  และ  $S.D = 0.98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน การจัดการคุณภาพ

(n = 158)

การจัดการคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. บริษัทมีนโยบายและกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจนที่สามารถตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ตามที่กำหนดไว้	79 (50.00)	65 (41.14)	11 (6.96)	3 (1.90)	-	4.39	0.70	ดี
5. บริษัทมีประสิทธิภาพในการควบคุมการสูญเสียหรือทำลายทิ้งให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้	34 (21.52)	83 (52.53)	28 (17.72)	13 (8.23)	-	3.87	0.84	ดี
6. บริษัทมีการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มขีดความสามารถและตอบสนองความต้องการของลูกค้า	62 (39.24)	73 (46.20)	17 (10.76)	6 (3.80)	-	4.21	0.78	ดี
รวมเฉลี่ย						4.16	0.66	ดี

จากตารางที่ 6 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการจัดการคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.16$  และ  $S.D = 0.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีนโยบายและกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจนที่สามารถตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ตามที่กำหนดไว้ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$  และ  $S.D = 0.70$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มขีดความสามารถและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 4.21$  และ  $S.D = 0.78$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีประสิทธิภาพในการควบคุมการสูญเสีย หรือทำลายทิ้งให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$  และ  $S.D = 0.84$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต

(n = 158)

การออกแบบ กระบวนการและ กำลังการผลิต	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
7. บริษัทมีการ ออกแบบผังการ ไหลของ กระบวนการ(Flow chart)ที่ง่ายต่อการ วิเคราะห์และ สื่อสารเข้าใจได้ง่าย	43 (27.22)	75 (47.47)	32 (20.25)	6 (3.80)	2 (1.27)	3.96	0.86	ดี



ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต (ต่อ)

(n = 158)

การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
8. บริษัทมีการออกแบบผังกระบวนการผลิต (Process chart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจและสามารถจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้	45 (28.48)	62 (39.24)	46 (29.11)	3 (1.90)	2 (1.27)	3.92	0.87	ดี
9. บริษัทมีการออกแบบแผนภาพหน้าที่ตามเวลา (Time-function mapping) ในการวิเคราะห์และจัดการกระบวนการที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เกิดความล่าช้า หรือความซับซ้อน	21 (13.29)	62 (39.24)	45 (28.48)	28 (17.72)	2 (1.27)	3.46	0.97	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย						3.78	0.79	ดี

จากตารางที่ 7 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.78$  และ S.D = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 2 ข้อ และให้ความ

คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่อง บริษัทมีการออกแบบผังการไหลของกระบวนการ(Flow chart)ที่ง่ายต่อการวิเคราะห์และสื่อสารเข้าใจได้ง่ายมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$  และ S.D = 0.86) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการออกแบบผังกระบวนการผลิต(Process chart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจและสามารถจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้อยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.92$  และ S.D = 0.87) และให้ความคิดเห็นในเรื่อง บริษัทมีการออกแบบแผนภาพหน้าที่ตามเวลา (Time-function mapping) ในการวิเคราะห์และจัดการกระบวนการที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เกิดความล่าช้า หรือความซับซ้อนน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.46$  และ S.D = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการเลือกทำเล ที่ตั้ง

(n = 158)

การเลือกทำเล ที่ตั้ง	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10. บริษัทมีสถานที่ตั้งใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ หรือใกล้กลุ่มลูกค้าเพื่อลดต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า	17 (10.76)	44 (27.85)	74 (46.84)	23 (14.56)	- -	3.35	0.86	ปานกลาง
11. บริษัทมีทำเลที่ตั้งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ เช่น สามารถขยายพื้นที่เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถในการรองรับการผลิต เป็นต้น	15 (9.49)	56 (35.44)	52 (32.91)	27 (17.09)	8 (5.06)	3.27	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน การเลือกทำเล ที่ตั้ง (ต่อ)

(n = 158)

การเลือกทำเล ที่ตั้ง	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
12. บริษัทมีทำเล ที่ตั้ง ใกล้แหล่งพลังงาน แรงงาน และสิ่ง อำนวยความสะดวก ขั้นพื้นฐาน สาธารณูปโภคต่างๆ	19 (12.03)	67 (42.41)	58 (36.71)	14 (8.86)	- -	3.58	0.82	ดี
รวมเฉลี่ย						3.40	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการเลือกทำเล ที่ตั้งโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$  และ S.D = 0.76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 1 ข้อ และให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีทำเล ที่ตั้งใกล้แหล่งพลังงาน แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน สาธารณูปโภคต่างๆ มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$  และ S.D = 0.82) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีสถานที่ตั้งใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ หรือใกล้กลุ่มลูกค้าเพื่อลดต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.35$  และ S.D = 0.86) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีทำเล ที่ตั้งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ เช่น สามารถขยายพื้นที่เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถในการรองรับการผลิต เป็นต้นน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.27$  และ S.D = 1.02) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การออกแบบแผนผัง

(n = 158)

การออกแบบแผนผัง	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
13. บริษัทมีการ ออกแบบแผนผัง สำนักงาน โรงงาน และ คลังสินค้าที่เหมาะสม ต่อการใช้งาน	16 (10.13)	79 (50.00)	58 (36.71)	5 (3.16)	- -	3.67	0.70	ดี
14. บริษัทมีการ ออกแบบผังตามการ ไหลของกระบวนการ ผลิตซึ่งจะต้อง สอดคล้องกับ กระบวนการผลิตอื่นที่ ใช้ผลิตภัณฑ์ที่นำไป ประกอบ หรือดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป	28 (17.72)	82 (51.90)	40 (25.32)	8 (5.06)	- -	3.82	0.78	ดี
15. บริษัทมีการ ออกแบบผัง ติดตั้ง เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อ กระบวนการผลิต ภายใต้ข้อจำกัดของ โครงสร้างได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	25 (15.82)	89 (56.33)	42 (26.58)	2 (1.27)	- -	3.87	0.68	ดี
รวมเฉลี่ย						3.79	0.62	ดี

จากตารางที่ 9 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการออกแบบแผนผังโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.79$  และ S.D = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการออกแบบผัง ติดตั้งเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิต ภายใต้อำนาจของโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$  และ S.D = 0.68) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการออกแบบผังตามการไหลของกระบวนการผลิตซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกระบวนการผลิตอื่นที่ใช้ผลิตภัณฑ์ที่นำไปประกอบ หรือดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.82$  และ S.D = 0.78) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการออกแบบแผนผังสำนักงาน โรงงาน และคลังสินค้าที่เหมาะสมต่อการใช้งานน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$  และ S.D = 0.70) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล

(n = 158)

การจัดการทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
16. บริษัทมีการกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละแผนก แต่ละบุคคลได้เหมาะสม และสอดคล้องเพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน	11 (6.96)	88 (55.70)	53 (33.54)	6 (3.80)	-	3.66	0.67	ดี
17. บริษัทมีการจัดการด้านแรงงาน สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ภายใต้อำนาจมาตรฐานแรงงานที่จำเป็น	25 (15.82)	76 (48.10)	54 (34.18)	3 (1.90)	-	3.78	0.73	ดี

ตารางที่ 10 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การจัดการทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

(n = 158)

การจัดการทรัพยากร บุคคล	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
18. บริษัทมีการจัดการ ด้านแรงงานให้ เหมาะสมกับปริมาณ งานและใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด	25 (15.82)	62 (39.24)	62 (39.24)	9 (5.70)	- -	3.65	0.81	ดี
รวมเฉลี่ย						3.70	0.65	ดี

จากตารางที่ 10 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วน  
ยานยนต์ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.70$  และ  $S.D = 0.65$ ) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็น  
ในเรื่องบริษัทมีการจัดการด้านแรงงาน สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทภายใต้มาตรฐานแรงงานที่  
จำเป็นมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.78$  และ  $S.D = 0.73$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการกำหนด  
รายละเอียดของงานแต่ละแผนก แต่ละบุคคล ได้เหมาะสม และสอดคล้องเพียงพอต่อความจำเป็น  
ในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.66$  และ  $S.D = 0.67$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่อง  
บริษัทมีการจัดการด้านแรงงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานและใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด  
น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.65$  และ  $S.D = 0.81$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน)

(n = 158)

การบริหารเครือข่าย ปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน)	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
19. บริษัทได้สร้าง พันธมิตร (Strategic Partners) กับทั้งลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัย การผลิตเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกัน	40 (25.32)	76 (48.10)	35 (22.15)	7 (4.43)	- -	3.94	0.81	ดี
20. บริษัทและลูกค้า ได้ใช้ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI) ทุก ด้านสอดคล้องใน การจัดการ ซึ่ง ประกอบด้วย ด้าน การจัดส่ง ด้าน คุณภาพของชิ้นงาน และด้านต้นทุน	44 (27.85)	77 (48.73)	34 (21.52)	3 (1.90)	- -	4.03	0.76	ดี
21. บริษัทมีการ ประชุมกับลูกค้า (ทั้ง ฝ่ายลูกค้า และฝ่าย ซัพพลายเออร์) เพื่อ แจ้งข้อมูลข่าวสารกัน อยู่เสมอ เช่น แผน ผลิตรายเดือน ข้อมูล งานใหม่	45 (28.48)	63 (39.87)	42 (26.58)	8 (5.06)	- -	3.92	0.87	ดี

ตารางที่ 11 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) (ต่อ)

(n = 158)

การบริหารเครือข่าย ปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน)	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
22. บริษัทและคู่ค้ามี การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยมีการทำแผนการ เตรียมพร้อมเมื่อเกิด เหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นอย่างดี เช่น น้ำ ท่วมใหญ่ เป็นต้น	36 (22.78)	57 (36.08)	53 (33.54)	12 (7.59)	- -	3.74	0.90	ดี
รวมเฉลี่ย						3.91	0.69	ดี

จากตารางที่ 11 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วน ยานยนต์ ด้านการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) โดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.91$  และ S.D = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดย ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทและคู่ค้า ได้ใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จ(KPI) ทุกด้านสอดคล้องในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดส่ง ด้านคุณภาพของชิ้นงาน และด้านต้นทุนมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$  และ S.D = 0.76) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทได้สร้างพันธมิตร (Strategic Partners) กับทั้งลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่กระชับกันอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.94$  และ S.D = 0.81) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทและคู่ค้ามีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) โดยมีการทำแผนการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นอย่างดี เช่น น้ำท่วมใหญ่ เป็นต้น น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.74$  และ S.D = 0.90) ตามลำดับ



ตารางที่ 12 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การบริหารจัดการคลังสินค้า

(n = 158)

การบริหารจัดการ คลังสินค้า	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
23. บริษัทมีการควบคุม ระดับสินค้าและ วัตถุดิบที่อยู่ใน คลังสินค้าเหมาะสมกับ การใช้งานในการผลิต และการส่งมอบสินค้า	23 (14.56)	110 (69.62)	23 (14.56)	2 (1.27)	- -	3.97	0.59	ดี
24. บริษัทมีการวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ ที่เหมาะสมและ เพียงพอต่อการใช้งาน ในกระบวนการผลิต	34 (21.52)	93 (58.86)	28 (17.72)	3 (1.90)	- -	4.00	0.69	ดี
25. บริษัทมีการจัดการ ควบคุมจำนวนสินค้า คงคลังของวัตถุดิบและ สินค้าสำเร็จรูปได้ เหมาะสม (มูลค่าสินค้า คงคลังและสินค้า สำเร็จรูปลดลง)	27 (17.09)	97 (61.39)	28 (17.72)	6 (3.80)	- -	3.92	0.70	ดี
รวมเฉลี่ย						3.96	0.57	ดี

จากตารางที่ 12 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วน  
ยานยนต์ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.96$  และ S.D = 0.57) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็น  
ในเรื่องบริษัทมีการวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานในกระบวนการ

ผลิตมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$  และ  $S.D = 0.69$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการควบคุมระดับสินค้า และวัตถุดิบที่อยู่ในคลังสินค้าเหมาะสมกับการใช้งานในการผลิตและการส่งมอบสินค้าอยู่ในอันดับ รองลงมา ( $\bar{X} = 3.97$  และ  $S.D = 0.59$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดการควบคุม จำนวนสินค้าคงคลังของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปได้เหมาะสม (มูลค่าสินค้าคงคลังและสินค้า สำเร็จรูปลดลง) น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.92$  และ  $S.D = 0.70$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน

(n = 158)

การกำหนดตาราง การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
26. บริษัทมีการ จัดการกระบวนการ ปฏิบัติงานได้อย่าง รวดเร็ว โดยใช้สิ่ง อำนวยความสะดวก และสินทรัพย์ได้เกิด ประโยชน์สูงสุด	22 (13.92)	88 (55.70)	46 (29.11)	2 (1.27)	- -	3.82	0.67	ดี
27. บริษัทมีการ จัดการทำตารางการ รับเข้าวัตถุดิบ และ บันทึกรายการสินค้า ได้ถูกต้องแม่นยำ ซึ่ง สามารถควบคุม สินค้าเข้าและออกได้ อย่างเหมาะสม	33 (20.89)	89 (56.33)	36 (22.78)	- -	- -	3.98	0.66	ดี

ตารางที่ 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน (ต่อ)

(n = 158)

การกำหนดตาราง การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
28. บริษัทมีการจัดทำ ตารางการส่งมอบ สินค้าให้ทันต่อความ ต้องการต้องการของ ลูกค้าได้อย่าง เหมาะสม	42 (26.58)	96 (60.76)	20 (12.66)	- -	- -	4.14	0.61	ดี
	รวมเฉลี่ย					3.98	0.53	ดี

จากตารางที่ 13 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วน  
ยานยนต์ ด้านการกำหนดตารางการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.98$  และ S.D = 0.53)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความ  
คิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดทำตารางการส่งมอบสินค้าให้ทันต่อความต้องการต้องการของลูกค้า  
ได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$  และ S.D = 0.61) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดการ  
ทำตารางการรับเข้าวัตถุดิบ และบันทึกรายการสินค้าได้ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งสามารถควบคุมสินค้าเข้า  
และออกได้อย่างเหมาะสมอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.98$  และ S.D = 0.66) และให้ความคิดเห็น  
ในเรื่องบริษัทมีการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวก  
และสินทรัพย์ได้เกิดประโยชน์สูงสุดน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.82$  และ S.D = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการเชิงปฏิบัติการ ด้าน  
การบำรุงรักษา

(n = 158)

การบำรุงรักษา	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
29. บริษัทมีการจัดการควบคุม ตรวจสอบ ทำนุบำรุงเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้ อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ	38 (24.05)	64 (40.51)	51 (32.28)	5 (3.16)	- -	3.85	0.82	ดี
30. บริษัทมีการจัดการซ่อมแซม กรณี ชำรุดเสียหาย ไว้ได้ดี ให้ อุปกรณ์ หรือเครื่องจักร กลับมาใช้งานได้ตามปกติ ทันตามความต้องการของ กระบวนการผลิต	29 (18.35)	73 (46.20)	54 (34.18)	2 (1.27)	- -	3.82	0.74	ดี
31. บริษัทมีมาตรการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ เครื่องจักร ที่เหมาะสม และมีแผนการตรวจสอบคุณภาพที่เหมาะสม	22 (13.92)	90 (56.96)	41 (25.95)	5 (3.16)	- -	3.82	0.70	ดี
รวมเฉลี่ย						3.83	0.71	ดี

จากตารางที่ 14 พบว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการของบริษัทผู้ผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ ด้านการบำรุงรักษาโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.83$  และ  $S.D = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัท มีการจัดการควบคุม ตรวจสอบ ทำนุบำรุงเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$  และ S.D = 0.82) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดการซ่อมแซม กรณี ชำรุด เสียหาย ไปได้ดี ให้อุปกรณ์ หรือเครื่องจักรกลับมาใช้งานได้ตามปกติทันตามความต้องการของกระบวนการผลิต ( $\bar{X} = 3.82$  และ S.D = 0.74) และบริษัทมีมาตรการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เครื่องจักร ที่เหมาะสม และมีแผนการตรวจสอบคุณภาพที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.82$  และ S.D = 0.70) น้อยที่สุดเท่ากันตามลำดับ

### ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม

(n = 158)

ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มุมมองด้านการเงิน	3.82	0.60	ดี
มุมมองด้านลูกค้า	4.05	0.56	ดี
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	3.91	0.51	ดี
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	3.59	0.73	ดี
รวมเฉลี่ย	3.84	0.47	ดี

จากตารางที่ 15 พบว่าความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.84$  และ S.D = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยให้ความคิดเห็นในด้านมุมมองด้านลูกค้ามากที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$  และ S.D = 0.56) ให้ความคิดเห็นในด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายในอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.91$  และ S.D = 0.51) และให้ความคิดเห็นในด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$  และ S.D = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน

(n = 158)

มุมมองด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
32. บริษัทสร้าง และพัฒนา ตัวแทนรายใหม่ ลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจได้	15 (9.49)	73 (46.20)	55 (34.81)	13 (8.23)	2 (1.27)	3.54	0.83	ดี
33. บริษัทมีการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการปฏิบัติการ เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	29 (18.35)	85 (53.80)	38 (24.05)	5 (3.16)	1 (0.63)	3.86	0.77	ดี
34. บริษัทใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	31 (19.62)	76 (48.10)	51 (32.28)	-	-	3.87	0.71	ดี

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน (ต่อ)

(n = 158)

มุมมองด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
35. บริษัทมีการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการผลิต เช่น ต้นทุนต่อพนักงาน ต้นทุนต่อราคาทุนของผลิตภัณฑ์ที่ลดลง เป็นต้น	39 (24.68)	72 (45.57)	44 (27.85)	3 (1.90)	-	3.93	0.77	ดี
36. บริษัทมีการจัดการที่ดี สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	32 (20.25)	73 (46.20)	53 (33.54)	-	-	3.87	0.72	ดี
รวมเฉลี่ย						3.82	0.60	ดี

จากตารางที่ 16 พบว่าความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงินโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.82$  และ  $S.D = 0.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการผลิต เช่น ต้นทุนต่อพนักงาน ต้นทุนต่อราคาทุนของผลิตภัณฑ์ที่ลดลง เป็นต้น มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$  และ  $S.D = 0.77$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 3.87$  และ  $S.D = 0.71$ ) และบริษัทมีการจัดการที่ดี สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ( $\bar{X} = 3.87$  และ  $S.D = 0.72$ ) อยู่ในอันดับรองลงมา และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทสร้าง และพัฒนา ตัวแทนรายใหม่ ลูกค้านใหม่ ตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.54$  และ  $S.D = 0.77$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า

(n = 158)

มุมมองด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
37. บริษัทสร้างความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ทั้งราคาและคุณภาพตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้	37 (23.42)	70 (44.30)	39 (24.68)	9 (5.70)	3 (1.90)	3.82	0.92	ดี
38. บริษัทมีการจัดการควบคุมกระบวนการผลิต คุณภาพสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า ในราคาที่เหมาะสมและยอมรับได้	41 (25.95)	86 (54.43)	31 (19.62)	- -	- -	4.06	0.67	ดี
39. บริษัทมีการจัดการคำสั่งซื้อ และการบริการหลังการขายได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า	33 (20.89)	105 (66.46)	20 (12.66)	- -	- -	4.08	0.58	ดี
40. บริษัทสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข	43 (27.22)	89 (56.33)	26 (16.46)	- -	- -	4.11	0.65	ดี



ตารางที่ 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

(n = 158)

มุมมองด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
41. บริษัทผลิตสินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา	57 (36.08)	75 (47.47)	26 (16.46)	-	-	4.20	0.70	ดี
รวมเฉลี่ย						4.05	0.56	ดี

จากตารางที่ 17 พบว่าความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.05$  และ  $S.D = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทผลิตสินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบสินค้าได้ทันเวลามากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$  และ  $S.D = 0.70$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 4.11$  และ  $S.D = 0.65$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทสร้างความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ทั้งราคา และคุณภาพ ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.82$  และ  $S.D = 0.92$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน

(n = 158)

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
42. บริษัทมีการจัดการกระบวนการรับคำสั่งซื้อ ผลิตจนกระทั่งการส่งมอบสินค้าได้เป็นอย่างดี เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	33 (20.89)	91 (57.59)	34 (21.52)	- -	- -	3.99	0.65	ดี
43. บริษัทสามารถจัดการควบคุม ด้านต้นทุนขององค์กร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรได้	34 (21.52)	82 (51.90)	42 (26.58)	- -	- -	3.95	0.69	ดี
44. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	26 (16.46)	83 (52.53)	46 (29.11)	3 (1.90)	- -	3.84	0.71	ดี

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน (ต่อ)

(n = 158)

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
45. บริษัทมีกระบวนการจัดการลูกค้าที่ดี สามารถควบคุมลูกค้ารายใหม่ และลูกค้าปัจจุบันให้อยู่ภายใต้การจัดการได้	20 (12.66)	102 (64.56)	33 (20.89)	3 (1.90)	-	3.88	0.63	ดี
46. บริษัทมีกระบวนการดำเนินงานและการจัดการที่มีมาตรฐาน สามารถควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	16 (10.13)	107 (67.72)	35 (22.15)	-	-	3.88	0.56	ดี
รวมเฉลี่ย						3.91	0.51	ดี

จากตารางที่ 18 พบว่าความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายในโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.91$  และ  $S.D = 0.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการจัดการกระบวนการรับคำสั่งซื้อ ผลิต จนกระทั่งการส่งมอบสินค้าได้เป็นอย่างดี เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.99$  และ  $S.D = 0.65$ ) ให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทสามารถจัดการควบคุมด้านต้นทุนขององค์กร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพการทำการให้กับองค์กรได้อยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.95$  และ  $S.D = 0.69$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการกำหนด

เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$  และ  $S.D = 0.71$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

(n = 158)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
47. บริษัทมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	15 (9.49)	58 (36.71)	77 (48.73)	6 (3.80)	2 (1.27)	3.49	0.77	ปานกลาง
48. บริษัทใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน ความปลอดภัย และความเสี่ยงในการทำงาน	33 (20.89)	78 (49.37)	37 (23.42)	8 (5.06)	2 (1.27)	3.84	0.86	ดี
49. บริษัทมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	19 (12.03)	49 (31.01)	82 (51.90)	6 (3.80)	2 (1.27)	3.49	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ต่อ)

(n = 158)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)					Mean	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
50. บริษัทนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการผลิต การดำเนินงาน และการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	37 (23.42)	45 (28.48)	65 (41.14)	9 (5.70)	2 (1.27)	3.67	0.94	ดี
51. บริษัทสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และให้อำนาจการตัดสินใจในการจัดการที่เหมาะสม	20 (12.66)	63 (39.87)	51 (32.28)	22 (13.92)	2 (1.27)	3.49	0.93	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย					3.59	0.73	ดี

จากตารางที่ 19 พบว่าความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.59$  และ  $S.D = 0.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 2 ข้อ และให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน ความปลอดภัย และความเสี่ยงในการทำงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$  และ  $S.D = 0.86$ ) ให้ความคิดเห็นใน

เรื่องบริษัทนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการผลิต การดำเนินงาน และการวางแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่ในอันดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.67$  และ  $S.D = 0.94$ ) และให้ความคิดเห็นในเรื่องบริษัทมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$  และ  $S.D = 0.77$ ) บริษัทมีการพัฒนาบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$  และ  $S.D = 0.80$ ) และบริษัทสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และให้อำนาจการตัดสินใจในการจัดการที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.49$  และ  $S.D = 0.93$ ) น้อยที่สุดตามลำดับ

### การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะทั่วไปขององค์กร กับการสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะทั่วไปขององค์กรครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ F-Test เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปร ในกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) และหาการจัดการเชิงการปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทและสมาชิกกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย ประกอบด้วย ระดับการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน ทุนจดทะเบียนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ยอดขาย/รายได้ของบริษัท วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการบริหารงาน และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกันได้ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** ระดับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ระดับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ระดับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 20 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ

ตัวแปรตาม	ระดับการบริหารงาน	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	ประชาชน	14	3.37	0.67	6.75	0.00*	แตกต่าง
	ผู้อำนวยการ	24	3.63	0.65			
	ผู้จัดการ	120	3.90	0.55			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้านลูกค้า	ประชาชน	14	3.79	0.56	6.23	0.00*	แตกต่าง
	ผู้อำนวยการ	24	3.78	0.63			
	ผู้จัดการ	120	4.14	0.52			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	ประชาชน	14	3.61	0.47	9.73	0.00*	แตกต่าง
	ผู้อำนวยการ	24	3.60	0.33			
	ผู้จัดการ	120	4.00	0.51			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ประชาชน	14	3.79	0.27	1.02	0.36	ไม่แตกต่าง
	ผู้อำนวยการ	24	3.44	0.71			
	ผู้จัดการ	120	3.60	0.76			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	ประชาชน	14	3.64	0.35	5.71	0.00*	แตกต่าง
	ผู้อำนวยการ	24	3.61	0.55			
	ผู้จัดการ	120	3.91	0.45			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองด้านลูกค้า และด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ระดับการบริหารงาน	Mean	ประชาชน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ
			3.37	3.63	3.90
มุมมองด้านการเงิน	ประชาชน	3.37	-	-0.26	-0.53*
	ผู้อำนวยการ	3.63	-	-	-0.27*
	ผู้จัดการ	3.90	-	-	-
มุมมองด้านลูกค้า	ระดับการบริหารงาน	Mean	ประชาชน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ
			3.79	3.78	4.14
	ประชาชน	3.79	-	0.00	-0.35*
	ผู้อำนวยการ	3.78	-	-	-0.36*
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	ระดับการบริหารงาน	Mean	ประชาชน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ
			3.61	3.60	4.00
	ประชาชน	3.61	-	0.01	-0.39*
	ผู้อำนวยการ	3.60	-	-	-0.40*
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	ระดับการบริหารงาน	Mean	ประชาชน	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ
			3.64	3.61	3.91
	ประชาชน	3.64	-	0.02	-0.27*
	ผู้อำนวยการ	3.61	-	-	-0.30*
	ผู้จัดการ	3.91	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระดับการบริหารจัดการ เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการบริหารงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับประธานมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับผู้อำนวยการมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมน้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านการเงิน จำแนกตามระดับการบริหารงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการบริหารงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับประธานมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับผู้อำนวยการมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามระดับการบริหารงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการบริหารงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับประธาน มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับผู้อำนวยการ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน จำแนกตามระดับการบริหารงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการบริหารงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับประธาน มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายในน้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับผู้อำนวยการ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายในน้อยกว่ากลุ่มระดับผู้จัดการ

**สมมติฐานที่ 1.2** ประสบการณ์บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ประสบการณ์บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ประสบการณ์บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์บริหารจัดการ

ตัวแปรตาม	ประสบการณ์บริหารจัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	น้อยกว่า 5 ปี	44	3.74	0.68	1.59	0.18	ไม่แตกต่าง
	6 - 10 ปี	51	3.75	0.43			
	11 - 15 ปี	31	3.87	0.59			
	16 - 20 ปี	16	3.80	0.66			
	มากกว่า 20 ปี	16	4.14	0.71			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้านลูกค้า	น้อยกว่า 5 ปี	44	4.08	0.63	5.80	0.00*	แตกต่าง
	6 - 10 ปี	51	4.01	0.40			
	11 - 15 ปี	31	3.94	0.52			
	16 - 20 ปี	16	3.79	0.71			
	มากกว่า 20 ปี	16	4.60	0.31			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	น้อยกว่า 5 ปี	44	3.93	0.52	5.53	0.00*	แตกต่าง
	6 - 10 ปี	51	3.84	0.42			
	11 - 15 ปี	31	3.71	0.45			
	16 - 20 ปี	16	3.96	0.67			
	มากกว่า 20 ปี	16	4.39	0.41			
	รวม	158	3.91	0.51			

ตารางที่ 22 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ประสบการณ์บริหารจัดการ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ประสบการณ์ บริหารจัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	น้อยกว่า 5 ปี	44	3.67	0.90	2.15	0.08	ไม่แตกต่าง
	6 - 10 ปี	51	3.45	0.48			
	11 - 15 ปี	31	3.72	0.66			
	16 - 20 ปี	16	3.30	0.85			
	มากกว่า 20 ปี	16	3.88	0.76			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ โดยรวม	น้อยกว่า 5 ปี	44	3.85	0.52	3.92	0.00*	แตกต่าง
	6 - 10 ปี	51	3.77	0.36			
	11 - 15 ปี	31	3.81	0.43			
	16 - 20 ปี	16	3.71	0.64			
	มากกว่า 20 ปี	16	4.25	0.37			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์บริหารจัดการ พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านลูกค้า และด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ประสบการณ์บริหารจัดการ เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ประสบการณ์ บริหารจัดการ	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.08	4.01	3.94	3.79	4.60
มุมมองด้าน ลูกค้า	น้อยกว่า 5 ปี	4.08	-	0.07	0.14	0.29	-0.52*
	6 - 10 ปี	4.01	-	-	0.07	0.22	-0.59*
	11 - 15 ปี	3.94	-	-	-	0.15	-0.66*
	16 - 20 ปี	3.79	-	-	-	-	-0.81*
	มากกว่า 20 ปี	4.60	-	-	-	-	-
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	ประสบการณ์ บริหารจัดการ	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			3.93	3.84	3.71	3.96	4.39
	น้อยกว่า 5 ปี	3.93	-	0.08	0.22	-0.04	-0.46*
	6 - 10 ปี	3.84	-	-	0.13	-0.12	-0.54*
	11 - 15 ปี	3.71	-	-	-	-0.25	-0.68*
	16 - 20 ปี	3.96	-	-	-	-	-0.42*
ตัวแปรตาม ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ โดยรวม	ประสบการณ์ บริหารจัดการ	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			3.85	3.77	3.81	3.71	4.25
	น้อยกว่า 5 ปี	3.85	-	0.09	0.04	0.14	-0.40*
	6 - 10 ปี	3.77	-	-	-0.05	0.05	-0.48*
	11 - 15 ปี	3.81	-	-	-	0.10	-0.44*
	16 - 20 ปี	3.71	-	-	-	-	-0.54*
มากกว่า 20 ปี	4.25	-	-	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



คู่มือที่ 2 กลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการ 6 - 10 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

คู่มือที่ 3 กลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการ 11 - 15 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

คู่มือที่ 4 กลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการ 16 - 20 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

สมมติฐานที่ 1.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทของงานที่บริหารจัดการ

ตัวแปรตาม	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	บริหารองค์กร	26	3.37	0.57	7.37	0.00*	แตกต่าง
	บริหารการผลิต	37	3.98	0.66			
	บริหารการตลาด	54	3.96	0.59			
	บริหารคลังสินค้า	17	3.98	0.48			
	บริหารจัดการสำนักงาน	24	3.59	0.20			
	รวม	158	3.82	0.60			

ตารางที่ 24 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทของงานที่บริหารจัดการ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านลูกค้า	บริหารองค์กร	26	3.71	0.43	4.11	0.00*	แตกต่าง
	บริหารการผลิต	37	4.13	0.65			
	บริหารการตลาด	54	4.21	0.42			
	บริหารคลังสินค้า	17	4.01	0.76			
	บริหารจัดการสำนักงาน	24	3.99	0.51			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	บริหารองค์กร	26	3.60	0.44	3.31	0.01*	แตกต่าง
	บริหารการผลิต	37	4.02	0.52			
	บริหารการตลาด	54	3.91	0.48			
	บริหารคลังสินค้า	17	4.01	0.72			
	บริหารจัดการสำนักงาน	24	3.98	0.34			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	บริหารองค์กร	26	3.62	0.41	5.35	0.00*	แตกต่าง
	บริหารการผลิต	37	3.97	0.75			
	บริหารการตลาด	54	3.57	0.70			
	บริหารคลังสินค้า	17	3.13	0.94			
	บริหารจัดการสำนักงาน	24	3.38	0.61			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	บริหารองค์กร	26	3.58	0.35	4.53	0.00*	แตกต่าง
	บริหารการผลิต	37	4.03	0.61			
	บริหารการตลาด	54	3.91	0.45			
	บริหารคลังสินค้า	17	3.78	0.38			
	บริหารจัดการสำนักงาน	24	3.74	0.29			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทของงานที่บริหารจัดการ พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองด้านลูกค้า ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทของงานที่บริหารจัดการ เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	Mean	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร
			องค์กร	การผลิต	การตลาด	คลังสินค้า	จัดการสำนักงาน
			3.37	3.98	3.96	3.98	3.59
มุมมองด้านการเงิน	บริหารองค์กร	3.37	-	-0.61*	-0.59*	-0.61*	-0.22
	บริหารการผลิต	3.98	-	-	0.02	0.01	0.39*
	บริหารการตลาด	3.96	-	-	-	-0.01	0.37*
	บริหารคลังสินค้า	3.98	-	-	-	-	0.38*
	บริหารจัดการสำนักงาน	3.59	-	-	-	-	-
มุมมองด้านลูกค้า	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	Mean	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร
			องค์กร	การผลิต	การตลาด	คลังสินค้า	จัดการสำนักงาน
			3.71	4.13	4.21	4.01	3.99
	บริหารองค์กร	3.71	-	-0.42*	-0.50*	-0.30	-0.28
	บริหารการผลิต	4.13	-	-	-0.08	0.12	0.14
	บริหารการตลาด	4.21	-	-	-	0.20	0.22
	บริหารคลังสินค้า	4.01	-	-	-	-	0.02
บริหารจัดการสำนักงาน	3.99	-	-	-	-	-	



ตารางที่ 25 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทของงานที่บริหารจัดการ เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	Mean	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร	บริหาร
			องค์กร	การผลิต	การตลาด	คลังสินค้า	จัดการสำนักงาน
			3.60	4.02	3.91	4.01	3.98
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	บริหารองค์กร	3.60	-	-0.42*	-0.31*	-0.41*	-0.38*
	บริหารการผลิต	4.02	-	-	0.11	0.01	0.04
	บริหารการตลาด	3.91	-	-	-	-0.10	-0.07
	บริหารคลังสินค้า	4.01	-	-	-	-	0.03
	บริหารจัดการสำนักงาน	3.98	-	-	-	-	-
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	Mean	บริหารองค์กร	บริหารการผลิต	บริหารการตลาด	บริหารคลังสินค้า	บริหารจัดการสำนักงาน
			3.62	3.97	3.57	3.13	3.38
	บริหารองค์กร	3.62	-	-0.35*	0.06	0.49*	0.25
	บริหารการผลิต	3.97	-	-	0.41*	0.84*	0.60*
	บริหารการตลาด	3.57	-	-	-	0.44*	0.19
	บริหารคลังสินค้า	3.13	-	-	-	-	-0.25
บริหารจัดการสำนักงาน	3.38	-	-	-	-	-	
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	ประเภทของงานที่บริหารจัดการ	Mean	บริหารองค์กร	บริหารการผลิต	บริหารการตลาด	บริหารคลังสินค้า	บริหารจัดการสำนักงาน
			3.58	4.03	3.91	3.78	3.74
	บริหารองค์กร	3.58	-	-0.45*	-0.34*	-0.21	-0.16
	บริหารการผลิต	4.03	-	-	0.11	0.24	0.29*
	บริหารการตลาด	3.91	-	-	-	0.13	0.18
	บริหารคลังสินค้า	3.78	-	-	-	-	0.05
บริหารจัดการสำนักงาน	3.74	-	-	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





คู่ที่ 2 กลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารองค์กรมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารคลังสินค้า

คู่ที่ 3 กลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารการผลิตมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารการตลาด

คู่ที่ 4 กลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารการผลิตมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารคลังสินค้า

คู่ที่ 5 กลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารการผลิตมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารจัดการสำนักงาน

คู่ที่ 6 กลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารการตลาดมีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มประเภทของงานที่บริหารจัดการ บริหารคลังสินค้า

**สมมติฐานที่ 1.4** กลุ่มของธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): กลุ่มของธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): กลุ่มของธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
กลุ่มของธุรกิจของบริษัท

ตัวแปรตาม	กลุ่มของธุรกิจ ของบริษัท	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเงิน	Tier 1	77	3.88	0.62	0.97	0.38	ไม่แตกต่าง
	Tier 2	77	3.76	0.59			
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4	3.60	0.00			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้าน ลูกค้า	Tier 1	77	4.17	0.59	3.82	0.02*	แตกต่าง
	Tier 2	77	3.93	0.51			
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4	4.20	0.00			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	Tier 1	77	4.00	0.51	2.51	0.08	ไม่แตกต่าง
	Tier 2	77	3.82	0.52			
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4	3.80	0.00			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	Tier 1	77	3.80	0.70	6.55	0.00*	แตกต่าง
	Tier 2	77	3.40	0.72			
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4	3.40	0.00			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	Tier 1	77	3.96	0.49	5.06	0.01*	แตกต่าง
	Tier 2	77	3.73	0.43			
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4	3.75	0.00			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการ  
แข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ  
ด้านมุมมองด้านการเงิน และด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านลูกค้า และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	กลุ่มของธุรกิจของบริษัท	Mean	Tier 1	Tier 2	ผู้สร้างเครื่องจักร
มุมมองด้านลูกค้า	Tier 1	4.17	-	0.24*	-0.03
	Tier 2	3.93	-	-	-0.27
	ผู้สร้างเครื่องจักร	4.20	-	-	-
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	กลุ่มของธุรกิจของบริษัท	Mean	Tier 1	Tier 2	ผู้สร้างเครื่องจักร
			3.80	3.40	3.40
	Tier 1	3.80	-	0.41*	0.40
	Tier 2	3.40	-	-	0.00
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	กลุ่มของธุรกิจของบริษัท	Mean	Tier 1	Tier 2	ผู้สร้างเครื่องจักร
			3.96	3.73	3.75
	Tier 1	3.96	-	0.23*	0.21
	Tier 2	3.73	-	-	-0.02
	ผู้สร้างเครื่องจักร	3.75	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของธุรกิจของบริษัท

ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 1 มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมมากกว่ากลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 2

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามประเภทของกลุ่มของธุรกิจของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 1 มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 2

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกตามประเภทของกลุ่มของธุรกิจของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 1 มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มของธุรกิจของบริษัท Tier 2

**สมมติฐานที่ 1.5** ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ระยะเวลาดำเนินงาน

ตัวแปรตาม	ระยะเวลาดำเนินงาน	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	น้อยกว่า 5 ปี	6	3.70	1.42	1.44	0.23	ไม่แตกต่าง
	5 - 10 ปี	3	3.40	0.00			
	11 - 20 ปี	65	3.92	0.57			
	มากกว่า 20 ปี	84	3.76	0.54			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้านลูกค้า	น้อยกว่า 5 ปี	6	3.90	1.20	1.71	0.17	ไม่แตกต่าง
	5 - 10 ปี	3	3.60	0.00			
	11 - 20 ปี	65	4.15	0.57			
	มากกว่า 20 ปี	84	4.00	0.48			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	น้อยกว่า 5 ปี	6	3.50	0.55	4.20	0.01*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	3	3.80	0.00			
	11 - 20 ปี	65	4.06	0.51			
	มากกว่า 20 ปี	84	3.82	0.49			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	น้อยกว่า 5 ปี	6	4.50	0.55	20.15	0.00*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	3	3.60	0.00			
	11 - 20 ปี	65	3.96	0.61			
	มากกว่า 20 ปี	84	3.25	0.65			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ	น้อยกว่า 5 ปี	6	3.90	0.93	6.14	0.00*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	3	3.60	0.00			
	11 - 20 ปี	65	4.02	0.48			
	มากกว่า 20 ปี	84	3.71	0.38			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน และด้านมุมมองด้านลูกค้า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ระยะเวลาดำเนินงาน	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			3.50	3.80	4.06	3.82
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	น้อยกว่า 5 ปี	3.50	-	-0.30	-0.56*	-0.32
	5 - 10 ปี	3.80	-	-	-0.26	-0.02
	11 - 20 ปี	4.06	-	-	-	0.23*
	มากกว่า 20 ปี	3.82	-	-	-	-
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ระยะเวลาดำเนินงาน	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.50	3.60	3.96	3.25
	น้อยกว่า 5 ปี	4.50	-	0.90*	0.54*	1.25*
	5 - 10 ปี	3.60	-	-	-0.36	0.35
	11 - 20 ปี	3.96	-	-	-	0.71*
	มากกว่า 20 ปี	3.25	-	-	-	-

ตารางที่ 29 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ระยะเวลาดำเนินงาน เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ระยะเวลาดำเนินงาน	Mean	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			3.90	3.60	4.02	3.71
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม	น้อยกว่า 5 ปี	3.90	-	0.30	-0.12	0.19
	5 - 10 ปี	3.60	-	-	-0.42	-0.11
	11 - 20 ปี	4.02	-	-	-	0.31*
	มากกว่า 20 ปี	3.71	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 29 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11 - 20 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวมมากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11 - 20 ปี

คู่ที่ 2 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11 - 20 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงานเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 5 – 10 ปี

คู่ที่ 2 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11 – 20 ปี

คู่ที่ 3 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

คู่ที่ 4 กลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11 – 20 ปี มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

**สมมติฐานที่ 1.6** ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม ทุนจดทะเบียนบริษัท

ตัวแปรตาม	ทุนจดทะเบียนบริษัท	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	3.70	1.42	2.32	0.08	ไม่แตกต่าง
	5 - 50 ล้านบาท	36	3.89	0.55			
	51 - 100 ล้านบาท	11	3.38	0.43			
	มากกว่า 100 ล้านบาท	105	3.84	0.54			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้านลูกค้า	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	3.90	1.20	2.01	0.12	ไม่แตกต่าง
	5 - 50 ล้านบาท	36	4.13	0.40			
	51 - 100 ล้านบาท	11	3.69	0.24			
	มากกว่า 100 ล้านบาท	105	4.07	0.57			
	รวม	158	4.05	0.56			

ตารางที่ 30 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ทุนจดทะเบียนบริษัท (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ทุนจดทะเบียนบริษัท	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	3.50	0.55	2.75	0.04*	แตกต่าง
	5 - 50 ล้านบาท	36	4.06	0.50			
	51 - 100 ล้านบาท	11	3.75	0.36			
	มากกว่า 100 ล้านบาท	105	3.90	0.51			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	4.50	0.55	5.88	0.00*	แตกต่าง
	5 - 50 ล้านบาท	36	3.39	0.97			
	51 - 100 ล้านบาท	11	3.20	0.27			
	มากกว่า 100 ล้านบาท	105	3.66	0.62			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	6	3.90	0.93	2.07	0.11	ไม่แตกต่าง
	5 - 50 ล้านบาท	36	3.87	0.43			
	51 - 100 ล้านบาท	11	3.50	0.30			
	มากกว่า 100 ล้านบาท	105	3.87	0.46			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนบริษัท พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน และด้านมุมมองด้านลูกค้า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
 ทุนจดทะเบียนบริษัท เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ทุนจดทะเบียนบริษัท	Mean	น้อยกว่า 5	5 - 50 ล้าน	51 - 100	มากกว่า 100
			ล้านบาท	บาท	ล้านบาท	ล้านบาท
			3.50	4.06	3.75	3.90
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	3.50	-	-0.56*	-0.25	-0.40
	5 - 50 ล้านบาท	4.06	-	-	0.31	0.16
	51 - 100 ล้านบาท	3.75	-	-	-	-0.15
	มากกว่า 100 ล้านบาท	3.90	-	-	-	-
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ทุนจดทะเบียนบริษัท	Mean	น้อยกว่า 5	5 - 50 ล้าน	51 - 100	มากกว่า 100
			ล้านบาท	บาท	ล้านบาท	ล้านบาท
			4.50	3.39	3.20	3.66
	น้อยกว่า 5 ล้านบาท	4.50	-	1.11*	1.30*	0.84*
	5 - 50 ล้านบาท	3.39	-	-	0.19	-0.27*
51 - 100 ล้านบาท	3.20	-	-	-	-0.46*	
มากกว่า 100 ล้านบาท	3.66	-	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียนบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทต่างๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5 – 50 ล้านบาท

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกตามทุนจดทะเบียนบริษัท เป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5 – 50 ล้านบาท

คู่ที่ 2 กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 51 - 100 ล้านบาท

คู่ที่ 3 กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 100 ล้านบาท

คู่ที่ 4 กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5 – 50 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 100 ล้านบาท

คู่ที่ 4 กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 51 - 100 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 100 ล้านบาท

สมมติฐานที่ 1.7 สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 32 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท

ตัวแปรตาม	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเงิน	ไม่มีเป็นไทย 100%	70	3.64	0.63	5.41	0.00*	แตกต่าง
	1 - 10%	18	3.99	0.48			
	21 - 30%	17	4.20	0.61			
	มากกว่า 30%	53	3.86	0.51			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้าน ลูกค้า	น้อยกว่า 5 ปี	70	3.87	0.54	6.09	0.00*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	18	3.98	0.74			
	11 - 20 ปี	17	4.31	0.44			
	มากกว่า 20 ปี	53	4.23	0.46			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	น้อยกว่า 5 ปี	70	3.73	0.45	8.65	0.00*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	18	3.77	0.71			
	11 - 20 ปี	17	4.25	0.49			
	มากกว่า 20 ปี	53	4.08	0.41			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	น้อยกว่า 5 ปี	70	3.45	0.67	2.91	0.04*	แตกต่าง
	5 - 10 ปี	18	3.42	0.68			
	11 - 20 ปี	17	3.76	0.98			
	มากกว่า 20 ปี	53	3.79	0.68			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	ไม่มีเป็นไทย 100%	70	3.68	0.43	7.70	0.00*	แตกต่าง
	1 - 10%	18	3.79	0.40			
	21 - 30%	17	4.13	0.61			
	มากกว่า 30%	53	3.99	0.42			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองด้านลูกค้า ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	Mean	ไม่มีเป็น ไทย 100%	1 - 10%	21 - 30%	มากกว่า 30%
			3.64	3.99	4.20	3.86
มุมมองด้าน การเงิน	ไม่มีเป็นไทย 100%	3.64	-	-0.35*	-0.56*	-0.22*
	1 - 10%	3.99	-	-	-0.21	0.12
	21 - 30%	4.20	-	-	-	0.34*
	มากกว่า 30%	3.86	-	-	-	-
มุมมองด้าน ลูกค้า	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	Mean	ไม่มีเป็น ไทย 100%	1 - 10%	21 - 30%	มากกว่า 30%
			3.87	3.98	4.31	4.23
	ไม่มีเป็นไทย 100%	3.87	-	-0.10	-0.43*	-0.36*
	1 - 10%	3.98	-	-	-0.33	-0.26
	21 - 30%	4.31	-	-	-	0.07
	มากกว่า 30%	4.23	-	-	-	-



ตารางที่ 33 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	Mean	ไม่มีเป็น ไทย 100%	1 - 10%	21 - 30%	มากกว่า 30%
			3.73	3.77	4.25	4.08
มุมมองด้าน การบริหารงาน ภายใน	ไม่มีเป็นไทย 100%	3.73	-	-0.03	-0.51*	-0.34*
	1 - 10%	3.77	-	-	-0.48*	-0.31*
	21 - 30%	4.25	-	-	-	0.17
	มากกว่า 30%	4.08	-	-	-	-
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	Mean	ไม่มีเป็น ไทย 100%	1 - 10%	21 - 30%	มากกว่า 30%
			3.45	3.42	3.76	3.79
	ไม่มีเป็นไทย 100%	3.45	-	0.03	-0.31	-0.34*
	1 - 10%	3.42	-	-	-0.34	-0.37
	21 - 30%	3.76	-	-	-	-0.02
	มากกว่า 30%	3.79	-	-	-	-
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ โดยรวม	สัดส่วนหุ้นส่วนร่วม ทุนของบริษัท	Mean	ไม่มีเป็น ไทย 100%	1 - 10%	21 - 30%	มากกว่า 30%
			3.68	3.79	4.13	3.99
	ไม่มีเป็นไทย 100%	3.68	-	-0.11	-0.45*	-0.32*
	1 - 10%	3.79	-	-	-0.34*	-0.20
	21 - 30%	4.13	-	-	-	0.14
	มากกว่า 30%	3.99	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่



ธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ไม่มีเป็นไทย 100% มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท 21 - 30%

คู่ที่ 2 กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ไม่มีเป็นไทย 100% มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท มากกว่า 30%

คู่ที่ 3 กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท 1 - 10% มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท 21 - 30%

คู่ที่ 4 กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท 1 - 10% มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท มากกว่า 30%

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกตามสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ไม่มีเป็นไทย 100% มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท มากกว่า 30%

**สมมติฐานที่ 1.8** ยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ยอดขาย/รายได้ของบริษัท

ตัวแปรตาม	ยอดขาย/รายได้ของ บริษัท	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเงิน	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	3.67	1.13	3.36	0.02*	แตกต่าง
	51 - 200 ล้านบาท	12	3.33	0.16			
	201 - 500 ล้านบาท	33	3.82	0.43			
	มากกว่า 500 ล้านบาท	104	3.88	0.59			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้าน ลูกค้า	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	3.87	0.95	3.35	0.02*	แตกต่าง
	51 - 200 ล้านบาท	12	3.63	0.08			
	201 - 500 ล้านบาท	33	4.03	0.30			
	มากกว่า 500 ล้านบาท	104	4.13	0.59			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	3.40	0.46	3.52	0.02*	แตกต่าง
	51 - 200 ล้านบาท	12	3.92	0.10			
	201 - 500 ล้านบาท	33	3.88	0.34			
	มากกว่า 500 ล้านบาท	104	3.96	0.57			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	4.20	0.62	2.45	0.07	ไม่แตกต่าง
	51 - 200 ล้านบาท	12	3.62	0.31			
	201 - 500 ล้านบาท	33	3.48	0.60			
	มากกว่า 500 ล้านบาท	104	3.58	0.79			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	9	3.78	0.76	1.26	0.29	ไม่แตกต่าง
	51 - 200 ล้านบาท	12	3.63	0.11			
	201 - 500 ล้านบาท	33	3.80	0.27			
	มากกว่า 500 ล้านบาท	104	3.89	0.51			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองด้านลูกค้า และด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ยอดขาย/รายได้ของบริษัท	Mean	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	51 - 200 ล้านบาท	201 - 500 ล้านบาท	มากกว่า 500 ล้านบาท
			3.67	3.33	3.82	3.88
มุมมองด้านการเงิน	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	3.67	-	0.33	-0.16	-0.21
	51 - 200 ล้านบาท	3.33	-	-	-0.49*	-0.55*
	201 - 500 ล้านบาท	3.82	-	-	-	-0.06
	มากกว่า 500 ล้านบาท	3.88	-	-	-	-
มุมมองด้านลูกค้า	ยอดขาย/รายได้ของบริษัท	Mean	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	51 - 200 ล้านบาท	201 - 500 ล้านบาท	มากกว่า 500 ล้านบาท
			3.87	3.63	4.03	4.13
	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	3.87	-	0.23	-0.16	-0.26
	51 - 200 ล้านบาท	3.63	-	-	-0.40*	-0.49*
	201 - 500 ล้านบาท	4.03	-	-	-	-0.09
	มากกว่า 500 ล้านบาท	4.13	-	-	-	-

ตารางที่ 35 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ยอดขาย/รายได้ของ บริษัท	Mean	น้อยกว่า 50 ล้าน บาท	51 - 200 ล้านบาท	201 - 500 ล้านบาท	มากกว่า 500 ล้าน บาท
			3.40	3.92	3.88	3.96
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	3.40	-	-0.52*	-0.48*	-0.56*
	51 - 200 ล้านบาท	3.92	-	-	0.04	-0.04
	201 - 500 ล้านบาท	3.88	-	-	-	-0.08
	มากกว่า 500 ล้านบาท	3.96	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 35 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 – 200 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 201 – 500 ล้านบาท

คู่ที่ 2 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 – 200 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท มากกว่า 500 ล้านบาท

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 – 200 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 201 – 500 ล้านบาท

คู่ที่ 2 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 – 200 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท มากกว่า 500 ล้านบาท

ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน จำแนกตามยอดขาย/รายได้ของบริษัท เป็นราย  
คู่ พบว่า กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมอง  
ด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทน้อยกว่า 50 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขัน  
ทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51 - 200  
ล้านบาท

คู่ที่ 2 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทน้อยกว่า 50 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขัน  
ทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 201 - 500  
ล้านบาท

คู่ที่ 3 กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทน้อยกว่า 50 ล้านบาท มีความสำเร็จในการแข่งขัน  
ทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท มากกว่า  
500 ล้านบาท

**สมมติฐานที่ 1.9** ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น  
ต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างกันมีความ  
คิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างกันมีความ  
คิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 36 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ

ตัวแปรตาม	ลักษณะเด่นใน การบริหาร จัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเงิน	ไทย	70	3.85	0.69	1.47	0.23	ไม่แตกต่าง
	ญี่ปุ่น	57	3.78	0.51			
	ยุโรป	9	4.13	0.70			
	จีน	22	3.66	0.39			
	รวม	158	3.82	0.60			

ตารางที่ 36 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ลักษณะเด่นใน การบริหาร จัดการ	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน ลูกค้า	ไทย	70	4.12	0.53	5.67	0.00*	แตกต่าง
	ญี่ปุ่น	57	4.11	0.55			
	ยุโรป	9	4.27	0.61			
	จีน	22	3.63	0.45			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	ไทย	70	3.89	0.55	3.34	0.02*	แตกต่าง
	ญี่ปุ่น	57	3.96	0.48			
	ยุโรป	9	4.27	0.56			
	จีน	22	3.68	0.31			
	รวม	158	3.91	0.51			
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	ไทย	70	3.36	0.81	6.01	0.00*	แตกต่าง
	ญี่ปุ่น	57	3.84	0.63			
	ยุโรป	9	4.00	0.46			
	จีน	22	3.54	0.49			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	ไทย	70	3.80	0.50	3.84	0.01*	แตกต่าง
	ญี่ปุ่น	57	3.92	0.43			
	ยุโรป	9	4.17	0.58			
	จีน	22	3.63	0.37			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการ  
แข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทาง



ธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองลูกค้า ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ	Mean	ไทย	ญี่ปุ่น	ยุโรป	จีน
			4.12	4.11	4.27	3.63
มุมมองด้านลูกค้า	ไทย	4.12	-	0.01	-0.15	0.49*
	ญี่ปุ่น	4.11	-	-	-0.16	0.48*
	ยุโรป	4.27	-	-	-	0.64*
	จีน	3.63	-	-	-	-
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ	Mean	ไทย	ญี่ปุ่น	ยุโรป	จีน
			3.89	3.96	4.27	3.68
	ไทย	3.89	-	-0.08	-0.38*	0.20
	ญี่ปุ่น	3.96	-	-	-0.30	0.28*
	ยุโรป	4.27	-	-	-	0.58*
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ	Mean	ไทย	ญี่ปุ่น	ยุโรป	จีน
			3.36	3.84	4.00	3.54
	ไทย	3.36	-	-0.48*	-0.64*	-0.17
	ญี่ปุ่น	3.84	-	-	-0.16	0.30
	ยุโรป	4.00	-	-	-	0.46
	จีน	3.54	-	-	-	-

ตารางที่ 37 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ	Mean	ไทย	ญี่ปุ่น	ยุโรป	จีน
			3.80	3.92	4.17	3.63
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม	ไทย	3.80	-	-0.12	-0.36*	0.18
	ญี่ปุ่น	3.92	-	-	-0.24	0.30*
	ยุโรป	4.17	-	-	-	0.54*
	จีน	3.63	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 37 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติไทย มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติยุโรป

คู่ที่ 2 กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติญี่ปุ่น มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม มากกว่ากลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติจีน

คู่ที่ 3 กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติยุโรป มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม มากกว่ากลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติจีน

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่



คู่ที่ 2 กลุ่มลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติไทย มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่ม ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติยุโรป

**สมมติฐานที่ 1.10** ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน

ตารางที่ 38 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหาร

ตัวแปรตาม	ลักษณะการบริหาร	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
มุมมองด้านการเงิน	กระจายการควบคุม	53	3.84	0.64	5.49	0.00*	แตกต่าง
	รวมศูนย์การควบคุม	59	3.64	0.54			
	แบบผสมผสาน	46	4.01	0.55			
	รวม	158	3.82	0.60			
มุมมองด้านลูกค้า	กระจายการควบคุม	53	4.16	0.65	6.20	0.00*	แตกต่าง
	รวมศูนย์การควบคุม	59	3.86	0.52			
	แบบผสมผสาน	46	4.18	0.42			
	รวม	158	4.05	0.56			
มุมมองด้านการบริหารงานภายใน	กระจายการควบคุม	53	3.97	0.55	6.55	0.00*	แตกต่าง
	รวมศูนย์การควบคุม	59	3.73	0.43			
	แบบผสมผสาน	46	4.06	0.50			
	รวม	158	3.91	0.51			

ตารางที่ 38 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ลักษณะการบริหาร (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ลักษณะการบริหาร	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	กระจายการควบคุม	53	3.75	0.68	15.62	0.00*	แตกต่าง
	รวมศูนย์การควบคุม	59	3.22	0.65			
	แบบผสมผสาน	46	3.90	0.67			
	รวม	158	3.59	0.73			
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ	กระจายการควบคุม	53	3.93	0.50	13.97	0.00*	แตกต่าง
	รวมศูนย์การควบคุม	59	3.61	0.34			
	แบบผสมผสาน	46	4.04	0.48			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหาร พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองลูกค้า ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
ลักษณะการบริหาร เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	ลักษณะการบริหาร	Mean	กระจายการ	รวมศูนย์การ	แบบ
			ควบคุม	ควบคุม	
			3.84	3.64	4.01
มุมมองด้าน การเงิน	กระจายการควบคุม	3.84	-	0.20	-0.17
	รวมศูนย์การควบคุม	3.64	-	-	-0.38*
	แบบผสมผสาน	4.01	-	-	-
มุมมองด้าน ลูกค้า	ลักษณะการบริหาร	Mean	กระจายการ	รวมศูนย์การ	แบบ
			ควบคุม	ควบคุม	ผสมผสาน
			4.16	3.86	4.18
	กระจายการควบคุม	4.16	-	0.30*	-0.02
	รวมศูนย์การควบคุม	3.86	-	-	-0.32*
	แบบผสมผสาน	4.18	-	-	-
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	ลักษณะการบริหาร	Mean	กระจายการ	รวมศูนย์การ	แบบ
			ควบคุม	ควบคุม	ผสมผสาน
			3.97	3.73	4.06
	กระจายการควบคุม	3.97	-	0.24*	-0.09
	รวมศูนย์การควบคุม	3.73	-	-	-0.33*
	แบบผสมผสาน	4.06	-	-	-
มุมมองด้าน การเรียนรู้และ การพัฒนา	ลักษณะการบริหาร	Mean	กระจายการ	รวมศูนย์การ	แบบ
			ควบคุม	ควบคุม	ผสมผสาน
			3.75	3.22	3.90
	กระจายการควบคุม	3.75	-	0.54*	-0.14
	รวมศูนย์การควบคุม	3.22	-	-	-0.68*
	แบบผสมผสาน	3.90	-	-	-

ตารางที่ 39 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหาร เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ลักษณะการบริหาร	Mean	กระจายการควบคุม	รวมศูนย์การควบคุม	แบบผสมผสาน
			3.93	3.61	4.04
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม	กระจายการควบคุม	3.93	-	0.32*	-0.10
	รวมศูนย์การควบคุม	3.61	-	-	-0.43*
	แบบผสมผสาน	4.04	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 39 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะการบริหารต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบกระจายการควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม มากกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบผสมผสาน

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านการเงิน จำแนกตามลักษณะการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะการบริหารต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบผสมผสาน

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามลักษณะการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะการบริหารต่างๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบกระจายการควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม

คู่ที่ 2 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบผสมผสาน

ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน จำแนกตามลักษณะการบริหารเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มลักษณะการบริหารต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบกระจายการควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม

คู่ที่ 2 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบผสมผสาน

ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำแนกตามลักษณะการบริหารเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะการบริหารต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบกระจายการควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม

คู่ที่ 2 กลุ่มลักษณะการบริหาร แบบรวมศูนย์การควบคุม มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มลักษณะการบริหาร แบบผสมผสาน

**สมมติฐานที่ 1.11** กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ): กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ): กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจแตกต่างกัน



ตารางที่ 40 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
กลุ่มของผลิตภัณฑ์

ตัวแปรตาม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน				
มุมมองด้าน การเงิน	ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสี พ่นตัวถัง	4	4.00	0.00	3.71	0.00*	แตกต่าง				
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	54	3.93	0.52							
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	25	3.78	0.46							
	อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบ ไฟฟ้า	10	3.12	0.19							
	ระบบส่งกำลัง	51	3.76	0.72							
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการผลิต	9	3.93	0.52							
	วัตถุดิบ	5	4.32	0.41							
	รวม	158	3.82	0.60							
	มุมมองด้าน ลูกค้า	ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสี พ่นตัวถัง	4	4.60				0.00	2.45	0.03*	แตกต่าง
		อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	54	4.14				0.61			
ชิ้นส่วนเครื่องยนต์		25	3.98	0.47							
อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบ ไฟฟ้า		10	3.94	0.25							
ระบบส่งกำลัง		51	3.90	0.58							
สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการผลิต		9	4.31	0.33							
วัตถุดิบ		5	4.40	0.45							
รวม		158	4.05	0.56							

ตารางที่ 40 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
กลุ่มของผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบ สมมติฐาน		
มุมมองด้าน การ บริหารงาน ภายใน	ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสี พ่นตัวถัง	4	4.40	0.00	3.27	0.00*	แตกต่าง		
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	54	3.98	0.56					
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	25	3.94	0.35					
	อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบ ไฟฟ้า	10	3.62	0.37					
	ระบบส่งกำลัง	51	3.75	0.51					
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการผลิต	9	4.11	0.45					
	วัตถุดิบ	5	4.36	0.48					
	รวม	158	3.91	0.51					
	มุมมองด้าน การเรียนรู้ และการ พัฒนา	ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสี พ่นตัวถัง	4	4.20	0.00	2.10		0.06	ไม่แตกต่าง
		อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	54	3.68	0.82				
ชิ้นส่วนเครื่องยนต์		25	3.34	0.50					
อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบ ไฟฟ้า		10	3.56	0.35					
ระบบส่งกำลัง		51	3.49	0.78					
สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการผลิต		9	3.84	0.54					
วัตถุดิบ		5	4.20	0.47					
รวม		158	3.59	0.73					

ตารางที่ 40 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	N	Mean	S.D.	F	Sig.	ทดสอบสมมติฐาน
ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ	ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสี	4	4.30	0.00	3.65	0.00*	แตกต่าง
	พ่นตัวถัง						
	อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร	54	3.93	0.48			
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	25	3.76	0.32			
	อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า	10	3.56	0.20			
	ระบบส่งกำลัง	51	3.73	0.52			
	สร้างเครื่องจักรและ	9	4.05	0.41			
	อุปกรณ์ช่วยในการผลิต						
	วัตถุดิบ	5	4.32	0.40			
	รวม	158	3.84	0.47			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแตกต่างการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์ พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ด้านมุมมองด้านการเงิน ด้านมุมมองลูกค้า และด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ปรากฏผลดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
กลุ่มของผลิตภัณฑ์ เป็นรายคู่

ตัวแปรตาม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	Mean	1	2	3	4	5	6	7
			4.00	3.93	3.78	3.12	3.76	3.93	4.32
มุมมอง ด้าน การเงิน	ตัวถังรถ / รถทั้งคัน และสีพ่นตัวถัง	4.00	-	0.07	0.22	0.88*	0.24	0.07	-0.32
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	3.93	-	-	0.14	0.81*	0.16	-0.01	-0.39
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	3.78	-	-	-	0.66*	0.02	-0.15	-0.54
	อุปกรณ์เกี่ยวกับ ระบบไฟฟ้า	3.12	-	-	-	-	-0.64*	-0.81*	-1.20*
	ระบบส่งกำลัง	3.76	-	-	-	-	-	-0.17	-0.56*
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการ ผลิต	3.93	-	-	-	-	-	-	-0.39
	วัตถุดิบ	4.32	-	-	-	-	-	-	-
มุมมอง ด้านลูกค้า	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	Mean	1	2	3	4	5	6	7
			4.60	4.14	3.98	3.94	3.90	4.31	4.40
	ตัวถังรถ / รถทั้งคัน และสีพ่นตัวถัง	4.60	-	0.46	0.62*	0.66*	0.70*	0.29	0.20
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	4.14	-	-	0.16	0.20	0.24*	-0.17	-0.26
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	3.98	-	-	-	0.04	0.08	-0.34	-0.42
	อุปกรณ์เกี่ยวกับ ระบบไฟฟ้า	3.94	-	-	-	-	0.04	-0.37	-0.46
	ระบบส่งกำลัง	3.90	-	-	-	-	-	-0.41*	-0.50*
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการ ผลิต	4.31	-	-	-	-	-	-	-0.09
วัตถุดิบ	4.40	-	-	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 41 ความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตาม  
กลุ่มของผลิตภัณฑ์ เป็นรายคู่ (ต่อ)

ตัวแปรตาม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	Mean	1	2	3	4	5	6	7
			4.40	3.98	3.94	3.62	3.75	4.11	4.36
มุมมอง ด้านการ บริหารงาน ภายใน	ตัวถังรถ / รถทั้งคัน และสีพ่นตัวถัง	4.40	-	0.42	0.46	0.78*	0.65*	0.29	0.04
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	3.98	-	-	0.03	0.36*	0.22*	-0.13	-0.38
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	3.94	-	-	-	0.32	0.19	-0.17	-0.42
	อุปกรณ์เกี่ยวกับ ระบบไฟฟ้า	3.62	-	-	-	-	-0.13	-0.49*	-0.74*
	ระบบส่งกำลัง	3.75	-	-	-	-	-	-0.36*	-0.61*
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการ ผลิต	4.11	-	-	-	-	-	-	-0.25
	วัตถุดิบ	4.36	-	-	-	-	-	-	-
ความสำเร็จ ในการ แข่งขันทาง ธุรกิจ โดยรวม	กลุ่มของผลิตภัณฑ์	Mean	1	2	3	4	5	6	7
			4.30	3.93	3.76	3.56	3.73	4.05	4.32
	ตัวถังรถ / รถทั้งคัน และสีพ่นตัวถัง	4.30	-	0.37	0.54*	0.74*	0.57*	0.25	-0.02
	อุปกรณ์ภายในห้อง โดยสาร	3.93	-	-	0.17	0.37*	0.21*	-0.12	-0.39
	ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	3.76	-	-	-	0.20	0.04	-0.29	-0.56*
	อุปกรณ์เกี่ยวกับ ระบบไฟฟ้า	3.56	-	-	-	-	-0.17	-0.49*	-0.76*
	ระบบส่งกำลัง	3.73	-	-	-	-	-	-0.32*	-0.59*
	สร้างเครื่องจักรและ อุปกรณ์ช่วยในการ ผลิต	4.05	-	-	-	-	-	-	-0.27
วัตถุดิบ	4.32	-	-	-	-	-	-	-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ:

1. ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง
2. อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร
3. ชิ้นส่วนเครื่องยนต์
4. อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า
5. ระบบส่งกำลัง
6. สร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต
7. วัสดุคืบ

จากตารางที่ 41 เมื่อทดสอบความแตกต่างของการบริหารจัดการต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 10 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม มากกว่ากลุ่มของชิ้นส่วนเครื่องยนต์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มที่ 3 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง

กลุ่มที่ 4 กลุ่มของผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มที่ 5 กลุ่มของผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง

กลุ่มที่ 6 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม น้อยกว่ากลุ่มของวัสดุคืบ

กลุ่มที่ 7 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม น้อยกว่ากลุ่มของสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

กลุ่มที่ 8 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยรวม น้อยกว่ากลุ่มของวัสดุคืบ

คู่ที่ 9 กลุ่มของระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

คู่ที่ 10 กลุ่มของระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มวัตถุดิบ

เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุมมองด้านการเงิน จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 2 กลุ่มของอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 3 กลุ่มของชิ้นส่วนรถยนต์ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 4 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลัง

คู่ที่ 5 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มของสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

คู่ที่ 6 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มของวัตถุดิบ

คู่ที่ 7 กลุ่มของระบบส่งกำลัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มวัตถุดิบ

ด้านมุมมองด้านลูกค้า จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มของชิ้นส่วนรถยนต์

คู่ที่ 2 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 3 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลัง

คู่ที่ 4 กลุ่มของอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลัง

คู่ที่ 5 กลุ่มของระบบส่งกำลัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

คู่ที่ 6 กลุ่มของระบบส่งกำลัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มวัสดุดิบ

ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 8 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 2 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ ตัวถังรถ / รถทั้งคันและสีพ่นตัวถัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลัง

คู่ที่ 3 กลุ่มของอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า

คู่ที่ 4 กลุ่มของอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มของระบบส่งกำลัง

คู่ที่ 5 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

คู่ที่ 6 กลุ่มของอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้า มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มวัสดุดิบ

คู่ที่ 7 กลุ่มของระบบส่งกำลัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต

คู่ที่ 8 กลุ่มของระบบส่งกำลัง มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้านมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มวัสดุดิบ



### การวิเคราะห์การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อความสะดวกต่อการกำหนดสมการ ผู้วิจัยขอกำหนด Code ให้กับตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) ที่เป็นปัจจัยและมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 42 การกำหนด Code ให้กับตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) ที่เป็นปัจจัยและมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ (X) คือ การจัดการเชิงปฏิบัติการ	Code
การออกแบบผลิตภัณฑ์	X1
การจัดการคุณภาพ	X2
การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต	X3
การเลือกทำเล ที่ตั้ง	X4
การออกแบบแผนผัง	X5
การจัดการทรัพยากรบุคคล	X6
การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน)	X7
การบริหารจัดการคลังสินค้า	X8
การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน	X9
การบำรุงรักษา	X10
ตัวแปรตาม (Y) คือ ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	$\hat{y}$

การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรอิสระได้แก่ 1) การออกแบบผลิตภัณฑ์ 2) การจัดการคุณภาพ 3) การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต 4) การเลือกทำเล ที่ตั้ง 5) การออกแบบแผนผัง 6) การจัดการทรัพยากรบุคคล 7) การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) 8) การบริหาร

จัดการคลังสินค้า 9) การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน 10) การบำรุงรักษา นำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธี Enter ได้ดังนี้

ตารางที่ 43 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	4.21	1	4.21	21.27	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	30.87	156	0.20		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 44

ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		3.17	0.15		21.14	0.00
การออกแบบผลิตภัณฑ์	X1	0.17	0.04	0.35	4.61	0.00

$R = 0.35$ ,  $R \text{ Square} = 0.12$ , ,  $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.44$

จากตารางที่ 44 พบว่าการออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.35 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียน

เป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 3.17 + 0.35 X_1$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 12 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.44$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 45 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	7.20	1	7.20	40.32	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	27.87	156	0.18		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 46

ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าถ้อยอย่างง่ายของการจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		2.50	0.21		11.61	0.00
การจัดการคุณภาพ	X2	0.32	0.05	0.45	6.35	0.00

R = 0.45, R Square = 0.21, Std. Error of the Estimate = 0.42

จากตารางที่ 46 พบว่าการจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.45 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 2.50 + 0.45 X_2$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการคุณภาพจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการจัดการคุณภาพที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยได้ร้อยละ 21 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.42$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 47 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	3.19	1	3.19	15.62	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	31.89	156	0.20		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 48

ตารางที่ 48 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		3.16	0.18		17.91	0.00
การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต	X3	0.18	0.05	0.30	3.95	0.00

$R = 0.30$ ,  $R \text{ Square} = 0.09$ ,  $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.45$

จากตารางที่ 48 พบว่าการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบกระบวนการ

และกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 3.16 + 0.30 X_3$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 9 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.45$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 49 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	11.19	1	11.19	73.03	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	23.89	156	0.15		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 50

ตารางที่ 50 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าถดถอยอย่างง่ายของการเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		2.65	0.14		18.49	0.00
การเลือกทำเล ที่ตั้ง	X4	0.35	0.04	0.56	8.55	0.00

R = 0.57, R Square = 0.32, Std. Error of the Estimate = 0.39

จากตารางที่ 50 พบว่าการเลือกทำเลที่ตั้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.56 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 2.65 + 0.56 X4$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการเลือกทำเลที่ตั้งที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 32 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.39$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 51 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	8.68	1	8.68	51.33	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	26.39	156	0.17		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 52

ตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		2.41	0.20		11.93	0.00
การออกแบบแผนผัง	X5	0.38	0.05	0.50	7.16	0.00

R = 0.50, R Square = 0.25, Std. Error of the Estimate = 0.41

จากตารางที่ 52 พบว่าการออกแบบแผนผังมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.50 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 2.41 + 0.50 X5$$



จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การออกแบบแผนผังจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการออกแบบแผนผังที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 25 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.41$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 53 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	11.63	1	11.63	77.41	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	23.45	156	0.15		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 54

ตารางที่ 54 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		2.29	0.18		12.74	0.00
การจัดการทรัพยากรบุคคล	X6	0.42	0.05	0.58	8.80	0.00

R = 0.58, R Square = 0.33, Std. Error of the Estimate = 0.39

จากตารางที่ 54 พบว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.58 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 2.29 + 0.58 X6$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดีจะช่วยให้มีผลสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 33 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.39$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 55 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โษ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	17.19	1	17.19	149.98	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	17.88	156	0.11		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โษ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 56

ตารางที่ 56 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โษ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		1.97	0.16		12.64	0.00
การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โษ่อุปทาน)	X7	0.48	0.04	0.70	12.25	0.00

$R = 0.70$ ,  $R \text{ Square} = 0.49$ ,  $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.34$

จากตารางที่ 56 พบว่าการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โษ่อุปทาน) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเครือข่ายปัจจัย

ผลิต (โซ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 1.97 + 0.70 X7$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) ที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย สูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 49 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.34$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 57 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบริหารจัดการคลังสินค้า มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	6.98	1	6.98	38.73	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	28.10	156	0.18		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การบริหารจัดการคลังสินค้า มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 58

ตารางที่ 58 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		2.37	0.24		9.95	0.00
การบริหารจัดการคลังสินค้า	X8	0.37	0.06	0.45	6.22	0.00

R = 0.45, R Square = 0.20, Std. Error of the Estimate = 0.42

จากตารางที่ 58 พบว่าการบริหารจัดการคลังสินค้ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.45 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคลังสินค้า มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 2.37 + 0.45 X8$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารจัดการคลังสินค้าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดีจะช่วยให้มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 20 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.42$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 59 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	13.77	1	13.77	100.84	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	21.31	156	0.14		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 60

ตารางที่ 60 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		1.60	0.23		7.10	0.00
การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน	X9	0.56	0.06	0.63	10.04	0.00

$R = 0.63$ ,  $R \text{ Square} = 0.39$ ,  $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.37$

จากตารางที่ 60 พบว่าการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.63 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 1.60 + 0.63 X_9$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การกำหนดตารางการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 39 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.37$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 61 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนการถดถอยอย่างง่ายของการบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	19.03	1	19.03	184.99	0.00
ส่วนที่เหลือ (Residual)	16.05	156	0.10		
Total	35.08	157			

จากตารางที่ 61 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า การบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เมื่อใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยวิธีเลือกตัวแปรแบบ Enter ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปรากฏในตารางที่ 59

ตารางที่ 62 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่ายของการบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปร	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)		1.96	0.14		13.98	0.00
การบำรุงรักษา	X10	0.49	0.04	0.74	13.60	0.00

R = 0.74, R Square = 0.54, Std. Error of the Estimate = 0.32

จากตารางที่ 62 พบว่าการบำรุงรักษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.74 แสดงว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างการบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ดังนี้

$$\hat{y} = 1.96 + 0.74 X_{10}$$

จากสมการพยากรณ์ความสัมพันธ์ พบว่า การบำรุงรักษาจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อมีการบำรุงรักษาที่ดีจะช่วยให้มีความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 54 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.32$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 63 สรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1	ผลการวิจัย
สมมติฐานที่ 1.1 ระดับการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.2 ประสิทธิภาพบริหารจัดการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.4 กลุ่มของธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.5 ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.6 ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	ไม่แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.7 สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.8 ยอดขาย/รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	ไม่แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.9 ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.10 ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง
สมมติฐานที่ 1.11 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน	แตกต่าง

จากตารางที่ 63 สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะทั่วไปขององค์กร พบว่า ทุนจดทะเบียนบริษัท และ ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นต่อความสำเร็จ

ในการแข่งขันทางธุรกิจ ส่วนระดับการบริหารงาน ประสบการณ์บริหารจัดการ ประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มของธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินงาน สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัท ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ ลักษณะการบริหาร และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

ตารางที่ 64 สรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 2 การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2	ผลการวิจัย
สมมติฐานที่ 2.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.2 การจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.3 การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.4 การเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.5 การออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.6 การจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.7 การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต(โซ่อุปทาน)มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.8 การบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 64 สรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 2 การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย (ต่อ)

สมมติฐานที่ 2	ผลการวิจัย
สมมติฐานที่ 2.9 การกำหนดตารางการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินแข่งขันทางผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน
สมมติฐานที่ 2.10 การบำรุงรักษามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย	มีผลต่อกันไปในทิศทางเดียวกัน

จากตารางที่ 64 สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย พบว่า การจัดการเชิงปฏิบัติการทุกด้านมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยโดยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อมีการจัดการเชิงปฏิบัติการที่ดีจะช่วยให้มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสูงขึ้น



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเรื่อง การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการบริหารงานของธุรกิจที่มีความแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงการศึกษาการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

#### สรุปผลการวิจัย

##### ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะทั่วไปขององค์กรและผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับผู้จัดการขึ้นไปเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 158 ชุด สามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1 ระดับการบริหารจัดการ พบว่าส่วนใหญ่เป็นระดับผู้จัดการจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 75.95 รองลงมาคือระดับผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 15.19 และน้อยที่สุดเป็นระดับประธานบริษัท / รองประธานบริษัท/ผู้บริหารจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.86

1.2 ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 32.28 รองลงมา คือประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.85 ประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 19.62 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ระหว่าง 16-20 ปี และประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.13

1.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการ พบว่าส่วนใหญ่เป็นบริหารการตลาด / การขายจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 34.18 รองลงมาคือบริหารการผลิต / วางแผนการผลิตจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.42 บริหารองค์กร / บริหารจัดการโรงงานจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.46 บริหารจัดการสำนักงานอื่นๆ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 15.19 และน้อยที่สุดคือบริหารคลังสินค้า / วัตถุดิบ / จัดซื้อ / จัดส่งจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.76

1.4 บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มใด พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อจัดส่งให้กับโรงประกอบโดยตรง (Tier 1) และ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หรือจัดจำหน่ายวัตถุดิบ

พื้นฐานเพื่อจัดส่งให้กับลูกค้าซึ่งก็เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เช่นกัน หรือตลาดอะไหล่ทดแทน (Tier2 หรือ3) มีจำนวนเท่ากัน คือ 77 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.73 และรองลงมาคือผู้สร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ช่วยในการผลิต เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.53

1.5 ระยะเวลาดำเนินงานกิจการของบริษัท พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปีจำนวน 84บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.16 รองลงมาคือมีระยะเวลาดำเนินกิจการระหว่าง 11-20 ปีจำนวน 65บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.14 ระยะเวลาดำเนินกิจการน้อยกว่า 5 ปีจำนวน 6บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.80 และน้อยที่สุดคือระยะเวลาดำเนินกิจการระหว่าง 5-10 ปีจำนวน 3บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.90

1.6 ทุนจดทะเบียนบริษัท พบว่าส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาทจำนวน 105 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 66.46 รองลงมาคือทุนจดทะเบียนระหว่าง 5-50 ล้านบาทจำนวน 36บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.78 ทุนจดทะเบียนระหว่าง 51-100 ล้านบาทจำนวน 11บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.96 และน้อยที่สุดคือทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 5 ล้านบาทจำนวน 6บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.80

1.7 บริษัทมีหุ้นส่วนร่วมทุนกับต่างประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ถือหุ้นโดยคนไทย 100% จำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาคือมีหุ้นส่วนต่างประเทศมากกว่า 30% จำนวน 53บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.54 มีหุ้นส่วนระหว่าง 1-10% จำนวน 18บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.39 และน้อยที่สุดคือ มีหุ้นส่วนระหว่าง 21-30% จำนวน 17บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.76

1.8 ยอดขาย/รายได้ปีล่าสุดของบริษัท (2558) พบว่าส่วนใหญ่มียอดขาย / รายได้มากกว่า 500 ล้านบาทจำนวน 104 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 65.82 รองลงมาคือมียอดขาย/รายได้ระหว่าง 201-500 ล้านบาทจำนวน 33 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.89 มียอดขาย / รายได้อยู่ระหว่าง 51-200 ล้านบาทจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.59 และน้อยที่สุดคือมียอดขาย / รายได้น้อยกว่า 50 ล้านบาทจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70

1.9 ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการองค์กร พบว่าส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบไทยจำนวน 70บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาคือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นจำนวน 57 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 36.08 มีวัฒนธรรมองค์กรแบบจีนจำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.92 และน้อยที่สุดคือมีวัฒนธรรมองค์กรแบบยุโรปจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70

1.10 ลักษณะการบริหารงาน พบว่าส่วนใหญ่มีการบริหารงานแบบรวมศูนย์การควบคุมจำนวน 59บริษัท คิดเป็นร้อยละ 37.34 รองลงมาคือมีการบริหารงานแบบกระจายการควบคุมจำนวน 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.54 และน้อยที่สุดคือมีการบริหารงานแบบผสมผสานจำนวน 46 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.11

1.11 ผลิตภัณฑ์หลักที่บริษัทผลิตหรือจัดทำ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร (รวมถึงบริษัทผลิตชิ้นส่วนยางขอบประตู) จำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.18 รองลงมาคือ กลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง (รวมถึงบริษัทผลิตยางรถยนต์) จำนวน 51 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.28 กลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.82 กลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 10บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.33 กลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตจำนวน 9บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.70 กลุ่มอื่นๆ ที่เป็นกลุ่มบริษัทผลิตวัสดุคืบจำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.16 และน้อยที่สุดคือกลุ่มตัวถังรถ(รวมถึงบริษัทประกอบรถทั้งคัน และบริษัททำสีพ่นตัวถังรถ) จำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.53

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ พบว่าความคิดเห็นต่อการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.84 เมื่อพิจารณารายหัวข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี 9 ด้าน ซึ่งมีความคิดเห็นในด้านการจัดการคุณภาพมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือมีความคิดเห็นในด้านการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 การบริหารจัดการคลังสินค้า โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิต (โซ่อุปทาน) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 การบำรุงรักษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 การออกแบบแผนผัง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 การจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และพบว่ามี 1 ด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่าความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.84 เมื่อพิจารณารายหัวข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี ทั้ง 4 มุมมอง โดยให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้ามากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือมุมมองด้านการบริหารงานภายใน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 มุมมองด้านการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และมีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

### ผลการวิเคราะห์เชิงอนุมาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทั่วไปขององค์กรได้แก่ ระดับการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการประเภทของงานที่บริหารจัดการ กลุ่มธุรกิจของบริษัท ระยะเวลาดำเนินกิจการ ทุนจดทะเบียน สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุน ยอดขาย/รายได้ของบริษัท ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการ ลักษณะการบริหารงาน และกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 ระดับการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหารงาน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่พบว่าระดับประธานมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวมน้อยกว่าระดับผู้จัดการ และระดับผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่าระดับผู้จัดการ

มุมมองด้านการเงิน พบว่าระดับประธานมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินน้อยกว่าระดับผู้จัดการ และผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินน้อยกว่าระดับผู้จัดการ

มุมมองด้านลูกค้า พบว่าระดับประธานมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่าระดับผู้จัดการ และผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่าระดับผู้จัดการ

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่าระดับประธานมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่าระดับผู้จัดการ และผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่าระดับผู้จัดการ

สรุปคือ ผู้จัดการมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2 ประสบการณ์บริหารจัดการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์ มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนด้านมุมมองของลูกค้ำและด้านมุมมองการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการน้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 6-10 ปี ระหว่าง 11-15ปี และระหว่าง 16-20ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

มุมมองด้านลูกค้า พบว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการน้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 6-10 ปี ระหว่าง 11-15ปี และระหว่าง 16-20ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการน้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 6-10 ปี ระหว่าง 11-15ปี และระหว่าง 16-20ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี

สรุปคือ ประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ในขณะที่ความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามประเภทงานที่บริหารจัดการ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่ากลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารจัดการการผลิต / วางแผนการผลิต กลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารการตลาด / การขาย และกลุ่มงานบริหารการผลิต/วางแผนการผลิตมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มงานบริหารจัดการสำนักงาน

มุมมองด้านการเงิน พบว่ากลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิต กลุ่มงานบริหารการตลาด / การขาย และกลุ่มงานบริหารคลังสินค้า ส่วนกลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิต กลุ่มงานบริหารการตลาด / การขาย กลุ่มงานบริหารคลังสินค้า มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มงานบริหารสำนักงาน

มุมมองด้านลูกค้า พบว่ากลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิต และกลุ่มงานบริหารการตลาด / การขาย



มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่ากลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิต กลุ่มงานบริหารการตลาด / การขาย กลุ่มงานบริหารคลังสินค้า และกลุ่มงานบริหารสำนักงาน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่ากลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิต กลุ่มงานบริหารองค์กรมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากกว่ากลุ่มงานบริหารคลังสินค้า ส่วนกลุ่มงานบริหารการผลิต / วางแผนการผลิตมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มงานบริหารการตลาด/ การขาย กลุ่มงานบริหารคลังสินค้า และกลุ่มงานบริหารสำนักงาน ส่วนกลุ่มงานบริหารการตลาด/ การขายมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มงานบริหารคลังสินค้า

สรุปคือ กลุ่มบริหารการผลิต/วางแผนการผลิต และกลุ่มบริหารคลังสินค้ามีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินมากที่สุด กลุ่มบริหารการตลาด/การขายมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้ามากที่สุด กลุ่มบริหารการผลิต/วางแผนการผลิตมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด

สมมติฐานข้อที่ 1.4 กลุ่มของธุรกิจของบริษัทแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของธุรกิจของบริษัท มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านการบริหารงานภายใน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่ากลุ่มบริษัท Tier 1 มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มบริษัท Tier 2

มุมมองด้านลูกค้า พบว่ากลุ่มบริษัท Tier 1 มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มบริษัท Tier 2

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่ากลุ่มบริษัท Tier 1 มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มบริษัท Tier 2

สรุปคือ กลุ่มบริษัท Tier 1 มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด ส่วนความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านการ

บริหารงานภายในไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามระยะเวลาดำเนินงาน มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านต้นทุนลูกค้าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 10-20 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่า กลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11-20 ปี ส่วนกลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11-20 ปีมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 5-10 ปี และกลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11-20 ปี ส่วนระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปี ในขณะที่เดียวกันระยะเวลาดำเนินงาน 11-20 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 20 ปีเช่นกัน

สรุป คือกลุ่มระยะเวลาดำเนินงาน 11-20 ปี มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ส่วนกลุ่มระยะเวลาดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปีมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด ในขณะที่ความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านลูกค้าไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.6 ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามทุนจดทะเบียน มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านต้นทุนลูกค้าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

0.05 ส่วนมุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาทมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5-50 ล้านบาท

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5-50 ล้านบาท กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 51-100 ล้านบาท และกลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทมากกว่า 100 ล้านบาท ส่วนกลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 5-50 ล้านบาท และกลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัท 51-100 ล้านบาทมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาท

สรุป คือ กลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทระหว่าง 5-50 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ส่วนกลุ่มทุนจดทะเบียนบริษัทน้อยกว่า 5 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้าไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.7 สัดส่วนหุ้นส่วนร่วมทุนของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามสัดส่วนร่วมทุน มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยคนไทย 100% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศ 21-30% และกลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศที่มากกว่า 30% ส่วนกลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศ 1-10% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศ 21-30%

มุมมองด้านการเงิน พบว่า กลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยคนไทย 100% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศ 1-10% , 21-30% และที่มากกว่า 30% ส่วนกลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยต่างประเทศ 21-30% มีความ

คิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุนที่มากกว่า 30%

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยคนไทย 100% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศ 21-30% และที่มากกว่า 30%

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่า กลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยคนไทย 100% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศ 21-30% และที่มากกว่า 30% ส่วนกลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศ 1-10% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศ 21-30% และที่มากกว่า 30%

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า กลุ่มสัดส่วนร่วมทุนโดยคนไทย 100% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศมากกว่า 30%

สรุป คือ กลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศ 21-30% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่อมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ส่วนกลุ่มสัดส่วนร่วมทุน โดยต่างประเทศมากกว่า 30% มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด

สมมติฐานข้อที่ 1.8 ยอดขาย / รายได้ของบริษัทที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามยอดขาย/รายได้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

มุมมองด้านการเงิน พบว่า กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51-200 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 201-500 ล้านบาท และกลุ่มยอดขาย / รายได้ของบริษัทมากกว่า 500 ล้านบาท

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 51-200 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย / รายได้ของบริษัท 201-500 ล้านบาท และกลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทมากกว่า 500 ล้านบาท

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่ากลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทน้อยกว่า 50 ล้านบาท มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มยอดขาย / รายได้ของบริษัท 51-200 ล้านบาท กลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัท 201-500 ล้านบาท และกลุ่มยอดขาย / รายได้ของบริษัทมากกว่า 500 ล้านบาท

สรุป คือกลุ่มยอดขาย/รายได้ของบริษัทมากกว่า 500 ล้านบาทมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ในขณะที่ความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.9 ลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ (วัฒนธรรมองค์กร) ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะเด่นในการบริหารจัดการ(วัฒนธรรมองค์กร) มุมมองด้านการเงิน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติไทย มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป วัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติญี่ปุ่น และวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติจีน

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติไทย วัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติญี่ปุ่น และวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติจีน

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติไทย มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติญี่ปุ่น และวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติจีน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติไทย มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติญี่ปุ่น และวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป

สรุป คือวัฒนธรรมองค์กรแบบสัญชาติยุโรป มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุดในขณะที่ความคิดเห็นต่อมุมมองด้านการเงินไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.10 ลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามลักษณะการบริหารงาน มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่า กลุ่มลักษณะบริหารแบบกระจายการควบคุมมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม และกลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบผสมผสาน

มุมมองด้านการเงิน พบว่า กลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบผสมผสาน

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มลักษณะบริหารแบบกระจายการควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม ส่วนกลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบผสมผสาน

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่า กลุ่มลักษณะบริหารแบบกระจายการควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม ส่วนกลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบผสมผสาน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า กลุ่มลักษณะบริหารแบบกระจายการควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มากกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม ส่วนกลุ่มลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์การควบคุม มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา น้อยกว่ากลุ่มลักษณะบริหารแบบผสมผสาน

สรุป คือลักษณะบริหารแบบผสมผสาน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด

สมมติฐานข้อที่ 1.11 กลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ จำแนกตามกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ส่วนมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

เมื่อทำการทดสอบรายคู่ พบว่า กลุ่มตัวถังรถ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์ กลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และกลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ส่วนอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม มากกว่ากลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์และกลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ส่วนกลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มวัสดุคืบ ส่วนกลุ่มกลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัสดุคืบ ในขณะที่กลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันโดยรวม น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัสดุคืบ

มุมมองด้านการเงิน พบว่า กลุ่มตัวถังรถ กลุ่มอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร และกลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน มากกว่ากลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนกลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการเงิน น้อยกว่ากลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง กลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัสดุคืบ

มุมมองด้านลูกค้า พบว่า กลุ่มตัวถังรถ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า มากกว่ากลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์ กลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ส่วนกลุ่มอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ในขณะที่กลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จใน

การแข่งขันต่อมุมมองด้านลูกค้า น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัตถุดิบ

มุมมองด้านการบริหารงานภายใน พบว่า กลุ่มตัวถังรถ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ส่วนกลุ่มอุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน มากกว่ากลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง ส่วนกลุ่มอุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัตถุดิบ ในขณะที่กลุ่มระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการแข่งขันต่อมุมมองด้านการบริหารงานภายใน น้อยกว่ากลุ่มสร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิตและกลุ่มวัตถุดิบเช่นกัน

สรุป คือ กลุ่มวัตถุดิบ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ส่วนกลุ่มตัวถังรถ มีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการบริหารงานภายในมากที่สุด ในขณะที่ความคิดเห็นต่อและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมองโดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 การจัดการเชิงปฏิบัติการมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 2.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 12 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.44

สมมติฐานข้อที่ 2.2 การจัดการคุณภาพมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 21 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.42

สมมติฐานข้อที่ 2.3 การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย



ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 9 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.45

สมมติฐานข้อที่ 2.4 การเลือกทำเลที่ตั้งมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 32 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.39

สมมติฐานข้อที่ 2.5 การออกแบบแผนผังมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การออกแบบแผนผังมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 25 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.41

สมมติฐานข้อที่ 2.6 การจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 33 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.39

สมมติฐานข้อที่ 2.7 การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิต (โซ่อุปทาน) มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิตมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 49 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.34

สมมติฐานข้อที่ 2.8 การบริหารจัดการคลังสินค้ามีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบริหารจัดการคลังสินค้ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 20 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.42

สมมติฐานข้อที่ 2.9 การกำหนดตารางปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดตารางปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 39 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.37

สมมติฐานข้อที่ 2.10 การบำรุงรักษา มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบำรุงรักษา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขัน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จได้ร้อยละ 54 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.32

สรุป คือ การจัดการเชิงปฏิบัติการในทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งสามารถพยากรณ์ความสำเร็จจากด้านที่ส่งผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การบำรุงรักษา มีความสำคัญมากที่สุด การบริหารเครือข่ายและปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) การกำหนดตารางปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การเลือกทำเลที่ตั้ง การออกแบบแผนผัง การจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการคลังสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีความสำคัญน้อยที่สุดตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา วิจัยเรื่อง การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในการบริหารจัดการด้านต่างๆเกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีการบริหารจัดการระบบและกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการผลิตได้อยู่ในระดับดี

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรม 3 กิจกรรมหลักในกระบวนการผลิตคือ การตลาด การเงิน และการผลิต ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการการผลิตสินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา การจัดการกระบวนการรับคำสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งมอบได้เป็นอย่างดี การใส่ใจสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย ความปลอดภัยและความเสี่ยงในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าบริษัทผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้าน

การบริหารงานภายใน รวมถึงด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้มีความพร้อมและสามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมได้

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปขององค์กรที่มีความแตกต่างกันต่อความคิดเห็นความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายปัจจัยได้ดังนี้

3.1 ระดับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ระดับการบริหารจัดการที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Figen, Suner and Gulcin (2014) ได้ให้ความเห็นว่าผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการการเงิน ได้ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายขาย / การตลาด ให้ความสำคัญกับมุมมองลูกค้ามากที่สุด ในที่นี้อาจเป็นไปได้เพราะระดับประธานบริษัทมองมุมมองโดยภาพรวมมากกว่ามุ่งเฉพาะเจาะจงไปที่ด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนระดับผู้จัดการซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการในแต่ละส่วนงานที่แตกต่างกัน จึงมุ่งเน้นงานเฉพาะในส่วนที่บริหารจัดการ จึงทำให้มุมมองความคิดเห็นต่างกัน

3.2 ประสบการณ์บริหารจัดการที่แตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ประสบการณ์บริหารจัดการที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพงษ์ ขวัญแก้ว (2554) ได้ให้ความเห็นว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้สิ่งแวดล้อม ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อถือ แตกต่างด้วยเช่นกัน ดังนั้นพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทต่างกัน จึงมีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อประโยชน์ที่ได้รับแตกต่างกัน ในที่นี้อาจเป็นไปได้เพราะประสบการณ์บริหารจัดการมากกว่า 20 ปีย่อมมีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านต่างๆ ที่ตีมากกว่าผู้ที่ม่ประสบการณ์น้อยกว่า

3.3 ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ประเภทของงานที่บริหารจัดการที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริณทร์ จันทร์นวล (2557) ได้กล่าวไว้ว่าอาจารย์ที่สังกัดคณะต่างๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณะแต่ละคณะมีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันรวมถึงมีลักษณะนักศึกษาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้อาจารย์ที่สังกัดคณะต่างๆ มีความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นไปได้เพราะมีลักษณะงานบริหารจัดการในแต่ละส่วนงานที่แตกต่างกันตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน มุ่งเน้นงานเฉพาะในส่วนในบริหารจัดการ จึงทำให้มุมมองความคิดเห็นต่างกัน เช่น การบริหารการตลาด/ การขายย่อมมีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านลูกค้ามากกว่าการบริหารงานด้านอื่น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

3.4 กลุ่มธุรกิจของบริษัทแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่ากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มบริษัท Tier 1 มีความคิดเห็นต่อมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาмаกที่สุด อาจเป็นไปได้เพราะบริษัทที่อยู่ในกลุ่ม Tier 1 ลูกค้าหลักคือโรงประกอบรถยนต์ซึ่งจะต้องส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงตามคุณภาพ ทันเวลา รวมถึงต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนาบุคลากร ใส่ใจในความปลอดภัยในการทำงาน และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการผลิต และต้องสร้างบรรยากาศ สร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

3.5 ระยะเวลาดำเนินกิจการแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ระยะเวลาดำเนินกิจการที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของภาณุรุจน์ ดาแก้ว (2556) กล่าวว่า ระยะเวลาดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี และ 3-6 ปี มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้านกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการต่างกัน เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจไม่เท่ากันมีส่วนสำคัญ เพราะธุรกิจที่มีประสบการณ์มากกว่าย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตมากกว่า ธุรกิจที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

3.6 ทุนจดทะเบียนบริษัทแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ทุนจดทะเบียนบริษัทที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน ซึ่งตัวแปร สอดคล้องกับงานวิจัยของทีฐินันท์ พิณิจสอน (2553) ที่ไม่ได้มองในเรื่องจำนวนเงินทุน แต่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจว่า ควรมีการลงทุนอย่างพอเหมาะ ขยายมากหรือขยายเร็ว ก็สามารถทำได้ และต้องมีสภาพคล่อง รวมถึงมีความสามารถในการชำระหนี้ด้วยเช่นกัน

3.7 หุ้นส่วนร่วมทุนต่างประเทศแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า หุ้นส่วนร่วมทุนต่างประเทศที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการรับรู้ต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญพร ศิริรัตน์ (2554) ที่กล่าวว่าองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญในกระบวนการทำงาน จะแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยสมาชิกจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

3.8 ยอดขาย/รายได้แตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ยอดขาย/รายได้ที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จไม่แตกต่างกัน เนื่องจากจุดประสงค์ของทุกองค์กรธุรกิจคือเป้าหมายในการสร้างสร้างยอดขาย/รายได้ให้กับองค์กร รวมถึงการปฏิบัติตามแบบแผนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้การบริหารจัดการจึงมีมุมมองโดยรวมมุ่งไปในทิศทาง

เดียวกัน ทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการบริหารงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ

3.9 วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญพร ศิริรัตนะ (2554) กล่าวว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง องค์กรไทย และองค์กรญี่ปุ่น พบว่ามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในมิติการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ในด้านความคิด ความรู้สึก การตัดสินใจ การวางแผน และช่วยเหลือหลอหลอมให้บุคคลในองค์กรอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติ ในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.10 ลักษณะการบริหารที่แตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ลักษณะการบริหารที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการบริหารงาน แบบผสมผสานมากที่สุด ทั้งการรวมศูนย์การควบคุม และการกระจายอำนาจเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ตัวแปรได้อธิบายถึงการใช้อำนาจในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีงานวิจัยของทิพวรรณ แสงทับทิม (2547) บริหารงานโดยการใช้อำนาจครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา รวมศูนย์การควบคุม ทำให้ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งทำให้เกิดการยึดตัวบุคคลมากกว่าจุดหมายขององค์กร บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ขาดภาวะความเป็นผู้นำ ส่วนการใช้อำนาจเพื่อสร้างทักษะและความมั่นใจในตัวเอง ให้แก่บุคลากรในองค์กร กระจายการควบคุมเพื่อเพิ่มแรงจูงใจภายในและการควบคุมตนเอง ซึ่งสามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันกับผู้นำ มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสมในการบริหารงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.11 ผลลัพธ์ที่บริษัทผลิตแตกต่างกันต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ พบว่า ผลลัพธ์ที่บริษัทผลิตที่แตกต่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพงค์ ขวัญแก้ว (2554) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในฝ่ายที่ต่างกันจะให้ความสำคัญต่อประโยชน์ที่ได้รับต่างกัน เนื่องจากแต่ละฝ่ายจะมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cristian and Silvia (2014) ได้เปรียบเทียบ 3 องค์กรที่มีลักษณะต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บริษัทผลิตสื่อไฟฟ้าและบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ส่วนบริษัทสนามแม่เหล็กไฟฟ้าให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการภายใน ซึ่งในที่นี้เป็นอาจไปได้ เช่น กลุ่มวัตถุดิบ มีมุมมองเรื่องการเงินมากที่สุด เนื่องจาก ปัจจัยหลักคือ การควบคุมต้นทุนการผลิตสินค้า การจัดการที่ดี และสร้างตัวแทนรายใหม่หรือกลุ่มลูกค้ารายใหม่ให้กับองค์กรอยู่เสมอ

4. ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีต่อความคิดเห็นความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยภาพรวมมีผลไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อมีการจัดการเชิงปฏิบัติการที่ดีจะช่วยให้มีโอกาสในสร้างความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพงษ์ ขวัญแก้ว (2554) กล่าวว่า การจัดการที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ การที่บริษัทผลิตอะไหล่และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีการจัดการเชิงปฏิบัติการที่ดีทำให้ปัจจัยดังกล่าวกับผลผลิตที่แสดงถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการมุ่งสู่ความสำเร็จมีความสอดคล้องกัน อาจเป็นไปได้ว่าหากมีการจัดการระบบปฏิบัติการที่ดีก็สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Richard, Wang and Peterson (2015) กล่าวว่าความเข้าใจในการบริหารจัดการระบบการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถจัดการในจุดที่เป็นคอขวด ปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตและข้อจำกัดขององค์กร ในขณะเดียวกันประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าจะปรับปรุงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ในที่นี้กล่าวได้ว่าการจัดการเชิงปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งสามารถพยากรณ์ความสำเร็จจากด้านที่ส่งผลมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การบำรุงรักษาที่มีความสำคัญมากที่สุด การบริหารเครือข่ายและปัจจัยผลิต (โซ่อุปทาน) การกำหนดตารางปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การเลือกทำเลที่ตั้ง การออกแบบแผนผัง การจัดการคุณภาพ การบริหารจัดการคลังสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิตมีความสำคัญน้อยที่สุดตามลำดับ

5. ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถกำหนดแผนพัฒนาแนวทางในการจัดการระบบปฏิบัติการด้านต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจำแนกออกเป็นรายด้านดังนี้

5.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย โดยนำเครื่องมือทางคอมพิวเตอร์มาใช้ในการออกแบบให้กับองค์กร เช่น Auto CAD, CATIA เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบสนองความต้องการของตลาด นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์จะถูกขับเคลื่อนโดยใช้การตลาด เทคโนโลยี และบรรจุภัณฑ์ มุ่งไปสู่ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปสร้างรายได้และผลกำไรให้กับองค์กร

5.2 การจัดการคุณภาพ เป็นการกำหนดความคาดหวังคุณภาพของลูกค้า ผู้ประกอบการควรมีนโยบายและกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร สามารถช่วยลดต้นทุนจากการแก้ไขหรือ

ทำลายทิ้งของผลิตภัณฑ์ รวมถึงลดต้นทุนการประกันคุณภาพสินค้า การพัฒนาคุณภาพสามารถสร้างผลประโยชน์ ที่จะสร้างผลกำไรให้องค์กร จากการได้รับการขายสินค้า สินค้าได้ราคาสูง และพัฒนาชื่อเสียงขององค์กร

5.3 การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต ผู้ประกอบการควรออกแบบผังกระบวนการต่างๆสอดคล้องกับการไหลของวัตถุดิบอย่างต่อเนื่องกัน โดยใช้อุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยสร้างความเข้าใจมาช่วยในแต่ละกระบวนการผลิต เช่น แผนผังการทำงาน แผนผังกระบวนการ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์และเป็นข้อมูลในการทำแผนปรับปรุงกระบวนการ ผู้ประกอบการต้องมีการหาแนวทางในการผลิตสินค้าให้สูญเสียน้อยที่สุด รวมถึงต้องควบคุมต้นทุนและคุณภาพของสินค้าควบคู่ไปด้วย

5.4 การเลือกทำเลที่ตั้ง ผู้ประกอบการควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ โดยพิจารณาจาก ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย วัฒนธรรมและเศรษฐกิจภายในประเทศ ตำแหน่งของกลุ่มลูกค้าหรือตลาดหลัก ความท้าทายด้านแรงงาน แหล่งวัตถุดิบ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในขณะเดียวกันต้องพิจารณาเรื่องต้นทุนการขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน และมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การขยายโรงงาน เป็นต้น

5.5 การออกแบบแผนผังผู้ประกอบการควรออกแบบแผนผังโรงงาน หรือสำนักงานให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้าง โดยการกำหนดประสิทธิภาพการไหลของวัตถุดิบ บุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ ในการดำเนินงานระยะยาว สามารถใช้งานได้และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งต้องสามารถปรับปรุง และมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงได้

5.6 การจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนด้านแรงงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีความเสถียรภาพในการจ้างแรงงาน มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีกฎระเบียบข้อบังคับและลำดับขั้นในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการภายใต้ข้อจำกัด มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีมาตรฐานแรงงานที่จำเป็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกๆส่วนขององค์กร

5.7 การบริหารเครือข่ายปัจจัยการผลิต โซ่อุปทาน ผู้ประกอบการควรสร้างพันธมิตรกับลูกค้า และผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต มีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันให้สอดคล้องกับการจัดการ เช่น การจัดส่ง คุณภาพของชิ้นงาน ต้นทุน ควรมีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแผนการผลิตรายเดือน ควรมีการจัดการด้านความเสี่ยงหรือการเตรียมแผนรองรับกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น น้ำท่วม เป็นต้น

5.8 การบริหารจัดการคลังสินค้า เนื่องจากสินค้าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามาก ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนจากการลดระดับสินค้าคงคลังได้แต่ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับ

การใช้งานและการส่งมอบสินค้า มีการควบคุมการจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสมเพียงพอต่อกระบวนการผลิต มีการควบคุมสินค้าคงคลัง รักษาสมดุลระหว่างการลงทุนในสินค้าคงคลังกับการบริการลูกค้า จะเกิดประสิทธิภาพได้หากมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่ดี

5.9 การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการควรมีการวางกำหนดการของวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งผู้ประกอบการต้องมีการจัดทำตารางส่งมอบสินค้าให้ทันเวลา สามารถยืดหยุ่นในกระบวนการส่งมอบตามปริมาณคำสั่งซื้อและความหลากหลายของกระบวนการผลิต ภายใต้ข้อจำกัดของกำลังการผลิต

5.10 การบำรุงรักษา เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในสมรรถนะของเครื่องจักรหรือระบบ คงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการควรมีการจัดการควบคุม ตรวจสอบ ทำนุบำรุงเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือเครื่องจักรให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ กรณีชำรุดเสียหาย สามารถซ่อมแซมให้กลับมาใช้งานได้ปกติทันตามความต้องการของกระบวนการผลิต

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับลักษณะองค์กรต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจภายใต้ลักษณะ และรูปแบบขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษา เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หรือวางแผนในระบบปฏิบัติการด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะคือ ในการศึกษาการปฏิบัติการแต่ละด้าน ควรมีตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) กำหนดอย่างชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติการทั้ง 10 ด้านที่สามารถดำเนินการ หรือปฏิบัติได้จริงและนำผลที่ได้มาปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน

3. การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทยโดยภาพรวมให้ความสำคัญกับการปฏิบัติการที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ หากผู้ประกอบการมีแบบแผนหรือกระบวนการที่ดีในการจัดการด้านต่างๆอีกทั้งมีสภาพพร้อมทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

4. การศึกษาครั้งนี้ ได้รับข้อเสนอแนะว่า ตลาดรถยนต์ในประเทศไทยมีการแข่งขันเรื่องราคาชิ้นส่วนยานยนต์อย่างมากเพื่อให้ได้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการรถยนต์รายใหญ่ใน



ประเทศ เช่น โดโยต้า ฮอนด้า อิซูซุ เป็นต้น ซึ่งราคาจะเป็นที่แข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ได้ต้องมีระบบการจัดการควบคุมต้นทุนที่ดี ซึ่งรวมไปถึงการจัดการเชิงปฏิบัติการทั้ง 10 ด้านที่มีคุณภาพ

5. การศึกษาครั้งนี้ ได้รับข้อเสนอแนะว่า ผู้ประกอบการควรเฝ้าระวังสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ อีกทั้งลูกค้าต้องการราคาสินค้าที่ลดลง ในขณะที่คุณภาพของสินค้าและประสิทธิภาพคงที่

6. การศึกษาครั้งนี้ ได้รับข้อเสนอแนะว่า ควรศึกษาเกี่ยวกับที่มาของต้นทุนของสินค้า และวิธีลดต้นทุนการผลิต รวมถึงแนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต ได้ให้ความคิดเห็นว่ามีผลต่อความสำเร็จน้อยที่สุด ผู้ประกอบการธุรกิจอะไหล่และชิ้นส่วน ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการจัดการของทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การศึกษาครั้งนี้ได้มุ่งเน้นถึงการจัดการเชิงปฏิบัติการ โดยรวม ในธุรกิจอะไหล่และชิ้นส่วนโดยภาพรวม ผู้ประกอบการธุรกิจอะไหล่และชิ้นส่วนหรือผู้ที่มีความสนใจ ควรทำการศึกษาเชิงลึกแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ที่มีผลต่อเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกในการวางแผน ปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ

3. การศึกษาครั้งนี้พบว่า การจัดการคุณภาพ ได้ให้ความสำคัญมากที่สุด ผู้ที่สนใจ ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักในการจัดการคุณภาพ หรือประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

4. การศึกษาครั้งนี้พบว่า การเลือกทำเลที่ตั้ง ได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ผู้ที่สนใจ ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลจากการเลือกทำเลที่ตั้งที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ หรือที่มีผลต่อการได้รับประโยชน์ขององค์กร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- จักรพงษ์ ขวัญแก้ว. (2554). “การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการที่มีผลต่อประโยชน์ที่ได้รับของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ กรณีศึกษา บริษัทไทยแอร์โรไวร์จำกัด.” การค้นคว้าอิสระ ปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จุฑาทิพย์ ทองหล่อ. (2556). “ผลกระทบของการมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ ปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ไตรภพ แจ่มจบ. (2553). “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมฟอกย้อมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอ กรณีศึกษาอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร.” การค้นคว้าอิสระปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิวินันท์ พินิจสอน. (2553). “ความสัมพันธ์ของจริยธรรมกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจหาบเร่แผงลอยในเขตบางแค กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพวรรณ แสงทับทิม. (2547). “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครูในสถานศึกษาเอกชน.” วิทยานิพนธ์ปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **องค์กรและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด มหาชน. (2558). **สำนักงานวิจัยธุรกิจ สายงานบริหารความเสี่ยง**. ม.ป.ท.
- นารี สุขดี. (2556). “การศึกษาอิทธิพลของความรู้และทัศนคติที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานผ่านการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปรินซ์ตันมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2542). **ยุทธศาสตร์การบริหารใน 3 โลกธุรกิจสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.

- บุญพร ศิริรัตน์. (2554). “ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุข  
ในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น:  
กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด และบริษัทโอมิค จำกัด.” การ  
ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). การวิจัยการตลาด **Marketing Research**. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- ปาริฉัตร จันทน์นวล. (2557). “การคาดการณ์ระดับความสำเร็จในการบริหารงานด้านการประกัน  
คุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรสุณี หงส์ลอย. (2550). “การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่  
ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชราภรณ์ เนียมมณี และ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์. (2556). “รายงานฉบับสมบูรณ์ การวิเคราะห์  
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของโซ่อุปทานยานยนต์.” สถาบันบัณฑิตพัฒน-  
บริหารศาสตร์.
- ภาณุรุจน์ ดาแก้ว. (2556). “ผลกระทบของกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อ  
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจสินค้าเกษตรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร. (2556). “อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC).”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิรินยา ศรีศศลักษณ์. (2554). “ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และพฤติกรรมการซื้อที่อยู่อาศัยที่ส่งผล  
ต่อการใช้สื่อโฆษณา กรณีศึกษา: อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมใจ ลักษณะ. (2553). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สถาบันยานยนต์. (2559). **AUTOMOTIVE NAVIGATOR April –June 2015**. เข้าถึงเมื่อ 18 มกราคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file\\_upload/journal/3182558143959.pdf](http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/journal/3182558143959.pdf)

\_\_\_\_\_. (2559). **15 ปี สถาบันยานยนต์**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file\\_upload/journal/2672556170906.pdf](http://www.thaiauto.or.th/2012/backoffice/file_upload/journal/2672556170906.pdf)

\_\_\_\_\_. (2559). **แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master\\_Plan\\_Final\\_2555-2559.pdf](http://www.thaiauto.or.th/2012/th/about-us/download/Master_Plan_Final_2555-2559.pdf)

สุธรรม รัตนโชติ. (2551). **การวิจัยเชิงพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ท็อป.

สำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). **คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์**. เข้าถึงเมื่อ 22 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.nstda.or.th/industry/autoparts-industry>

#### ภาษาต่างประเทศ

Adam, Everett E. Jr. and Ronald J. Ebert. (2008). **Production and Operation Management, Concepts models and Behavior**. 5th ed. . New Jersey: Prentice Hall.

Chase, Richard B., F. Robert Jacobs and Nicholas J. Aquilano. (2006). **Operation Management for Competitive Advantage with Global Cases**. 11th ed. New York: McGraw-Hill.

Dilworth, James B. (1996). **Operation Management**. 2nd ed. New Youk: McGraw-Hill.

Farooq, Ayesha and Zareen Hussain. (2011). “Balanced scorecards perspective on change and performance: A study of selected Indian companies.” Aligarh Muslim University Aligarh India.

Garg, Ajay K. (2012). “Production and Operation Management.” Executive director and Senior Professor (School of business Studies), Teerthanker Mahaveer University Moradabad.

Ivanov, Cristian-Ionut and Silvia Avasilcai. (2014). “Measuring the performance of innovation processes: A Balanced scorecards perspective.” Technical University of Iasi Romania.

Jalaliyoon, Neda, Nooh Abu Baker and Hamed Taherdoost. (2014). “Propose a methodology to implement balanced scorecard for operational appraisal of industrial groups.” Islamic Azad University Semnan Iran.

- Jay, Heizer and Render Barry.(2004). **Principles of Operations Management**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2014). **Operations Management**. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Khanna, R. B. (2007). “Production Operations Management.” Professor – Institute of Certified Management Accountants of India (ICMAI) Jaipur.
- Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman. (1999). **Operations Management Strategy and Analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Nyaoga, Richard Bitange, Mingzheng Wang and Peterson Obara Magutu. (2015). “Does Capacity Utilization Mediate the Relationship between Operations Constraint Management and Value Chain Performance of Tea Processing Firm? Evidence from Kenya.” University of Technology China, Egerton University Kenya and University of Nairobi Kenya.
- Russell, Roberta S. and Bernard W. Taylor. (2006). **Operations Management ( Quality and Competitiveness in a global environment)**. 5th ed. New York: JohnWiley and Sons.
- Schroeder, Roger G., Susan Meyer Goldstein and M.Johnny Rungtusanatham. (2011). **Operation Management in the Supply Chain/ Decisions and Cases**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Stevenson, William J. and Sum Chee Chuong. (2010). **Operation Management An Asian Perspective**. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Turuduoglu, Figen, Nilufer Suner and Gulcin Yildirim. (2014). “Determnation of Goal under four perspectives of balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey.” Bahacesehir University Turkey.
- Zin, Norlaila Md. et al. (2013). “ Performance Measurement and Balanced Scorecards Implementation: Case evidence of a Government-linked Company.” University TeknologiMARA Selangor Malaysia.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร



### แบบสอบถาม

## เรื่อง การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรและผู้ตอบแบบสอบถาม (ระดับผู้จัดการขึ้นไป)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลการจัดการเชิงปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจะ ไม่มีผลกระทบจากการตอบแบบสอบถามแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นพดล จินดาแดง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการประกอบการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร



**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปขององค์กรและผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

**1. ระดับการบริหารจัดการของท่านคือ (ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว)**

- 1) ประธานบริษัท/รองประธานบริษัท/ผู้บริหาร 2) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ  
3) ผู้จัดการโรงงาน / ผู้จัดการฝ่าย หรือแผนก 4) อื่นๆ (ระบุ) .....

**2. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ..... ปี**

**3. ประเภทงานที่ท่านบริหารจัดการคือ (ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว)**

- 1) บริหารองค์กร / บริหารจัดการ โรงงาน 2) บริหารการผลิต/วางแผนการผลิต  
3) บริหารการตลาด/การขาย 4) บริหารคลังสินค้า/วัตถุดิบ/จัดซื้อ/จัดส่ง  
5) บริหารจัดการสำนักงานอื่นๆ

**4. บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มใด (ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว)**

- 1) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อจัดส่งให้กับโรงประกอบโดยตรง (Tier1)  
2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หรือจัดจำหน่ายวัตถุดิบพื้นฐาน เพื่อจัดส่งให้กับลูกค้าซึ่งก็เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เช่นกัน หรือตลาดอะไหล่ทดแทน (Tier 2 หรือ 3)  
3) ผู้สร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ช่วยในการผลิต เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

**5. ระยะเวลาดำเนินกิจการของบริษัท**

- 1) น้อยกว่า 5 ปี 2) 5-10 ปี 3) 11-20 ปี 4) มากกว่า 20ปี

**6. ทุนจดทะเบียนบริษัท**

- 1) น้อยกว่า 5 ล้านบาท 2) 5-50 ล้านบาท 3) 51-100 ล้านบาท 4) มากกว่า 100 ล้านบาท

**7. บริษัทมีส่วนร่วมกับต่างประเทศหรือไม่**

- 1) ไม่มี 2) มี ระบุสัดส่วนผู้ร่วมทุนต่างชาติเป็น% .....

**8. ยอดขาย / รายได้ปีล่าสุดของบริษัท (2558)**

- 1) น้อยกว่า 50 ล้านบาท 2) 51-200 ล้านบาท 3) 201-500 ล้านบาท 4) มากกว่า 500 ล้านบาท

**9. ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการองค์กร มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสัญชาติใดมากที่สุด (ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว)**

- 1) ไทย 2) ญี่ปุ่น 3) อเมริกัน 4) ยุโรป 5) จีน 6) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

**10. ลักษณะการบริหาร**

- 1) กระจายการควบคุม(Decentralization) 2) รวมศูนย์การควบคุม (Centralization)  
3) แบบผสมผสาน (Hybrid) 4) อื่นๆ ระบุ .....

**11. ผลิตภัณฑ์หลักที่บริษัทผลิตหรือจัดทำ ส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มใด (ให้เลือกเพียงคำตอบเดียว)**

- 1) ตัวถังรถ 2) อุปกรณ์ภายในห้องโดยสาร  
3) ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ 4) อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์  
5) ระบบส่งกำลังและชิ้นส่วนช่วงล่าง 6) สร้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ช่วยในการผลิต  
7) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเชิงปฏิบัติการ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การออกแบบผลิตภัณฑ์</b>					
1. บริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาการออกแบบสินค้าเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ					
2. บริษัทมีความพร้อมในการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์มาช่วยในการออกแบบ เช่น AutoCAD, CATIA , SolidWorks, Inventor เป็นต้น					
3. บริษัทมีการออกแบบสินค้าที่มีลักษณะทนทาน ใช้งานนาน เหมาะสมกับการใช้งาน และมีโอกาสเสียน้อย					
<b>การจัดการคุณภาพ</b>					
4. บริษัทมีนโยบายและกระบวนการควบคุมคุณภาพอย่างชัดเจนที่สามารถตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ตามที่กำหนดไว้					
5. บริษัทมีประสิทธิภาพในการควบคุมการสูญเสีย หรือทำลายทิ้งให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้					
6. บริษัทมีการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มขีดความสามารถและตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
<b>การออกแบบกระบวนการและกำลังการผลิต</b>					
7. บริษัทมีการออกแบบผังการไหลของกระบวนการ (Flow chart) ที่ง่ายต่อการวิเคราะห์และสื่อสารเข้าใจได้ง่าย					
8. บริษัทมีการออกแบบผังกระบวนการผลิต (Process chart) โดยใช้สัญลักษณ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจและสามารถจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้					
9. บริษัทมีการออกแบบแผนภาพหน้าที่ตามเวลา (Time-function mapping) ในการวิเคราะห์และจัดการกระบวนการที่จำเป็นที่ทำให้เกิดความล่าช้า หรือความซับซ้อน					
<b>การเลือกทำเลที่ตั้ง</b>					
10. บริษัทมีสถานที่ตั้งใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ หรือใกล้กลุ่มลูกค้า					

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
เพื่อลดต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า					
11. บริษัทที่มีทำเลที่ตั้งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ เช่น สามารถขยายพื้นที่เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถในการรองรับการผลิต เป็นต้น					
12. บริษัทที่มีทำเลที่ตั้งใกล้แหล่งพลังงาน แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน สาธารณูปโภคต่างๆ					
<b>การออกแบบแผนผัง</b>					
13. บริษัทที่มีการออกแบบแผนผังสำนักงาน โรงงาน และคลังสินค้าที่เหมาะสมต่อการใช้งาน					
14. บริษัทที่มีการออกแบบผังตามการไหลของกระบวนการผลิต ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกระบวนการผลิตอื่นที่ใช้ผลิตภัณฑ์ที่เข้าไปประกอบ หรือดำเนินการในขั้นตอนต่อไป					
15. บริษัทที่มีการออกแบบผัง ติดตั้งเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิต ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การจัดการทรัพยากรบุคคล</b>					
16. บริษัทที่มีการกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละแผนก แต่ละบุคคล ได้เหมาะสม และสอดคล้องเพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน					
17. บริษัทที่มีการจัดการด้านแรงงาน สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทภายใต้มาตรฐานแรงงานที่จำเป็น					
18. บริษัทที่มีการจัดการด้านแรงงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด					
<b>การบริหารเครือข่ายปัจจัยผลิต(โซ่อุปทาน)</b>					
19. บริษัทได้สร้างพันธมิตร (Strategic Partners) กับทั้งลูกค้าและผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน					
20. บริษัทและลูกค้า ได้ใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จ(KPI) ทุกด้าน สอดคล้องในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดส่ง ด้าน					

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
คุณภาพของชิ้นงาน และด้านต้นทุน					
21. บริษัทที่มีการประชุมกับลูกค้า(ทั้งฝ่ายลูกค้า และฝ่ายซัพพลายเออร์)เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ เช่น แผนผลิตรายเดือน ข้อมูลงานใหม่					
22. บริษัทและลูกค้ามีการจัดการความเสี่ยง(Risk Management) โดยมีการทำแผนการเตรียมพร้อมเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินเป็นอย่างดี เช่น น้ำท่วมใหญ่ เป็นต้น					
<b>การบริหารจัดการคลังสินค้า</b>					
23. บริษัทมีการควบคุมระดับสินค้าและวัตถุดิบที่อยู่ในคลังสินค้าเหมาะสมกับการใช้งานในการผลิตและการส่งมอบสินค้า					
24. บริษัทมีการวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานในกระบวนการผลิต					
25. บริษัทมีการจัดการควบคุมจำนวนสินค้าคงคลังของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปได้เหมาะสม (มูลค่าสินค้าคงคลังและสินค้าสำเร็จรูปลดลง)					
<b>การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน</b>					
26. บริษัทมีการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วโดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและสินทรัพย์ได้เกิดประโยชน์สูงสุด					
27. บริษัทมีการจัดการทำตารางการรับเข้าวัตถุดิบ และบันทึกรายการสินค้าได้ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งสามารถควบคุมสินค้าเข้าและออกได้อย่างเหมาะสม					
28. บริษัทมีการจัดทำตารางการส่งมอบสินค้าให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม					
<b>การบำรุงรักษา</b>					
29. บริษัทมีการจัดการควบคุม ตรวจสอบ ทำนุบำรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ					
30. บริษัทมีการจัดการซ่อมแซม กรณี ชำรุด เสียหาย ไว้ได้ดี ให้อุปกรณ์ หรือเครื่องจักรกลับมาใช้งานได้ตามปกติ ทันตาม					

การจัดการเชิงปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความต้องการของกระบวนการผลิต					
31. บริษัทมีมาตรการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เครื่องจักร ที่เหมาะสม และมีแผนการตรวจสอบคุณภาพที่เหมาะสม					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>มุมมองด้านการเงิน</b>					
32. บริษัทสร้าง และพัฒนา ตัวแทนรายใหม่ ลูกค้านใหม่ ตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจได้					
33. บริษัทมีการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการปฏิบัติการ เช่น การประหยัดทรัพยากร การประหยัดพลังงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34. บริษัทใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด					
35. บริษัทมีการจัดการควบคุมต้นทุนด้านการผลิต เช่น ต้นทุนต่อพนักงาน ต้นทุนต่อราคาทุนของผลิตภัณฑ์ที่ลดลง เป็นต้น					
36. บริษัทมีการจัดการที่ดี สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
<b>มุมมองด้านลูกค้า</b>					
37. บริษัทสร้างความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ทั้งราคา และคุณภาพ ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้					
38. บริษัทมีการจัดการ ควบคุมกระบวนการผลิต คุณภาพสินค้า					

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในราคาที่เหมาะสมและยอมรับได้					
39. บริษัทมีการจัดการคำสั่งซื้อ และการบริการหลังการขายได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า					
40. บริษัทสร้างความสัมพันธ์อันดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข					
41. บริษัทผลิตสินค้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบสินค้าได้ทันเวลา					
<b>มุมมองด้านการบริหารงานภายใน</b>					
42. บริษัทมีการจัดการกระบวนการรับคำสั่งซื้อ ผลิต จนกระทั่งการส่งมอบสินค้าได้เป็นอย่างดี เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด					
43. บริษัทสามารถจัดการควบคุม ด้านต้นทุนขององค์กร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรได้					
44. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
45. บริษัทมีกระบวนการจัดการลูกค้าที่ดี สามารถควบคุมลูกค้ารายใหม่ และลูกค้าปัจจุบัน ให้อยู่ภายใต้การจัดการได้					
46. บริษัทมีกระบวนการดำเนินงานและการจัดการที่มีมาตรฐาน สามารถควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>					
47. บริษัทมีการพัฒนานุคลากรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
48. บริษัทใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน ความปลอดภัย และความเสี่ยงในการทำงาน					
49. บริษัทมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
50. บริษัทนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการผลิต การดำเนินงาน และการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					

ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
51. บริษัทสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และให้อำนาจการตัดสินใจในการจัดการที่เหมาะสม					

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

52. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

53. หากท่านประสงค์ต้องการข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ โปรดระบุ e-mail เพื่อส่งข้อมูลกลับ

.....

\*\*\*\*\*

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	189.13	468.740	.687	.956
b2	188.90	462.645	.708	.956
b3	189.03	473.551	.566	.957
b4	188.60	481.421	.413	.957
b5	189.10	484.783	.296	.958
b6	188.80	476.855	.557	.957
b7	188.97	474.723	.623	.956
b8	189.07	480.754	.435	.957
b9	189.50	479.500	.398	.957
b10	189.60	475.214	.591	.956
b11	189.73	486.547	.198	.959
b12	189.47	476.740	.571	.957
b13	189.47	480.809	.562	.957
b14	189.27	482.823	.380	.957
b15	189.20	478.924	.583	.956
b16	189.43	481.633	.589	.957
b17	189.23	484.047	.436	.957
b18	189.47	482.051	.440	.957
b19	189.13	480.809	.416	.957
b20	188.93	477.513	.642	.956
b21	189.27	472.478	.588	.956
b22	189.43	470.254	.605	.956
b23	189.07	487.099	.386	.957
b24	189.00	478.690	.521	.957
b25	189.17	484.144	.358	.957

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b26	189.23	483.013	.435	.957
b27	189.10	481.334	.543	.957
b28	188.83	484.971	.454	.957
b29	189.13	466.878	.809	.955
b30	189.23	472.392	.740	.956
b31	189.20	476.717	.659	.956
c32	189.50	478.052	.568	.957
c33	189.23	474.116	.608	.956
c34	189.20	475.683	.695	.956
c35	189.20	472.303	.708	.956
c36	189.17	470.902	.764	.956
c37	189.27	464.133	.743	.956
c38	188.93	476.409	.631	.956
c39	188.97	483.275	.508	.957
c40	188.90	476.783	.600	.956
c41	188.83	481.592	.490	.957
c42	189.10	485.128	.448	.957
c43	189.03	482.171	.503	.957
c44	189.20	478.303	.658	.956
c45	189.20	485.338	.501	.957
c46	189.17	483.178	.547	.957
c47	189.53	481.223	.439	.957
c48	189.07	475.789	.499	.957
c49	189.47	476.189	.588	.956
c50	189.23	470.530	.645	.956
c51	189.43	470.737	.645	.956

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	51

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการจัดการเชิงปฏิบัติการ

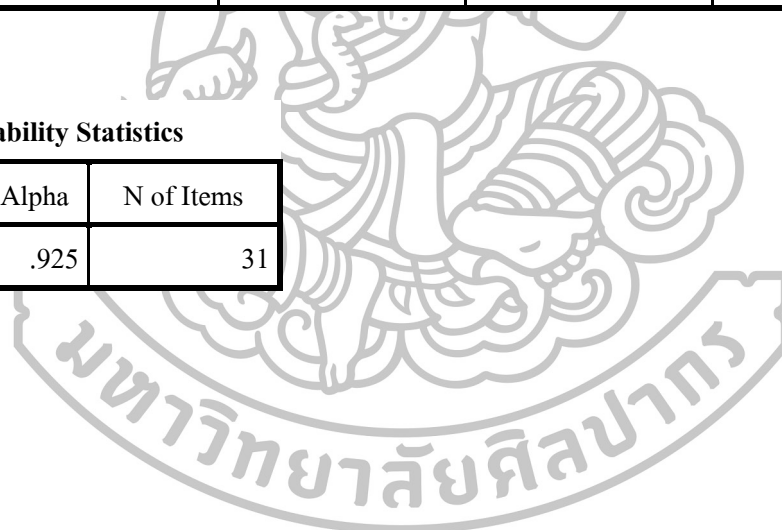
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	113.43	167.840	.712	.920
b2	113.20	163.269	.763	.919
b3	113.33	170.920	.581	.922
b4	112.90	175.541	.435	.924
b5	113.40	175.972	.386	.925
b6	113.10	172.576	.592	.922
b7	113.27	171.995	.624	.922
b8	113.37	174.861	.471	.924
b9	113.80	173.683	.443	.924
b10	113.90	172.300	.592	.922
b11	114.03	179.551	.175	.929
b12	113.77	173.564	.554	.923
b13	113.77	175.495	.577	.923
b14	113.57	174.806	.480	.924
b15	113.50	173.293	.658	.922
b16	113.73	176.271	.588	.923
b17	113.53	177.016	.475	.924
b18	113.77	175.909	.468	.924
b19	113.43	175.771	.409	.925
b20	113.23	173.909	.633	.922

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b21	113.57	170.599	.589	.922
b22	113.73	170.340	.560	.923
b23	113.37	179.964	.357	.925
b24	113.30	174.976	.492	.923
b25	113.47	178.602	.311	.926
b26	113.53	177.775	.394	.924
b27	113.40	176.662	.506	.923
b28	113.13	180.051	.335	.925
b29	113.43	168.530	.752	.920
b30	113.53	172.395	.647	.921
b31	113.50	174.810	.570	.923

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	31



## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจ

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c32	72.23	85.909	.447	.926
c33	71.97	82.723	.603	.923
c34	71.93	82.892	.739	.920
c35	71.93	81.789	.722	.920
c36	71.90	81.679	.744	.920
c37	72.00	79.310	.694	.921
c38	71.67	82.575	.720	.921
c39	71.70	86.010	.564	.924
c40	71.63	84.102	.578	.923
c41	71.57	84.944	.564	.924
c42	71.83	87.523	.434	.926
c43	71.77	85.564	.551	.924
c44	71.93	84.202	.687	.922
c45	71.93	87.237	.531	.925
c46	71.90	85.955	.610	.923
c47	72.27	84.892	.491	.925
c48	71.80	83.821	.463	.927
c49	72.20	82.717	.649	.922
c50	71.97	81.137	.645	.922
c51	72.17	80.971	.662	.922

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	20





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0-32594-031

ที่ /2559

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวีชชา

ด้วยนายพดล จินดาแดง รหัสประจำตัว 57602309 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษารายดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณนภัทร์ หอมสุด)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0-32594-031

ที่ /2559 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา

ด้วยนายณพตล จินดาแดง รหัสประจำตัว 57602309 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษารายดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณนันทน์ หอมสุด)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0-32594-031

ที่ /2559

วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

ด้วยนายพนพล จินดาแดง รหัสประจำตัว 57602309 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการเชิงปฏิบัติการที่มีผลต่อความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจผลิตภัณฑ์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษารายดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นภนธ์ ทอมสุด)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายนพดล จินดาแดง
ที่อยู่	36/2 หมู่ 6 ตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
ที่ทำงาน	บริษัท พงศ์พาราโกลด์นรับเบอร์ จำกัด 402 หมู่ 2 ซอยเจริญรัชดา ถนนเศรษฐกิจ ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2551	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (แขนงธุรกิจการบิน) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2552 - 2553	พนักงานต้อนรับห้องรับรองพิเศษ Royal Silk Lounge
พ.ศ. 2554 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการ ฝ่ายขาย/การตลาดต่างประเทศ

