

การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทน
: กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า



นางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชี ภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3990-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

LINKING STRATEGY TO PERFORMANCE MEASURES AND COMPENSATION
: A CASE STUDY OF COMMUNICATION, ELECTRONIC AND ELECTRICAL INDUSTRY GROUPS



MISS CHALALAI KIETAMORNCHAI

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Accountancy in Accounting

Department of Accountancy

Faculty of Commerce and Accountancy

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-3990-7

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานและการจ่าย
ผลตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์และ
เครื่องใช้ไฟฟ้า

โดย นางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย

ภาควิชา การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุชา คุณพนิชกิจ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุชา คุณพนิชกิจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิตร นิลสุวรรณกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดนุชา คุณพนิชกิจ)

..... กรรมการ
(คุณอนงค์ พานิชเจริญนาน)

ชลาสัย เกียรติอมรรัชย์ : การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผล
 ตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า.
 (LINKING STRATEGY TO PERFORMANCE MEASURES AND COMPENSATION :
 A CASE STUDY OF COMMUNICATION, ELECTRONIC AND ELECTRICAL
 INDUSTRY GROUPS) อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. ดนุชา คุณพินชกิจ, 156 หน้า. ISBN 974-
 17-3990-7.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการวัดผล
 การดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน 2. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการจ่ายผล
 ตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการ
 วัดผลการดำเนินงานกับการจ่ายผลตอบแทน โดยศึกษาข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 เฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า

จากการจำแนกการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 7 รายการและการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน
 13 รายการ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง
 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมาก สำหรับองค์กรที่ใช้
 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น การให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนกับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็น
 ตัวเงิน 6 รายการไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายโบนัสโดยอิงกับกำไรไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำ
 หนักการวัดผลการดำเนินงานด้านกำไร ส่วนการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการให้น้ำหนักการวัดผลการ
 ดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน 12 รายการไม่มีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับ
 จำนวนโครงการใหม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านจำนวนโครงการใหม่ สำหรับองค์กรที่
 ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนกับการให้น้ำหนักการวัดผลการ
 ดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 6 รายการมีความสัมพันธ์กัน ยกเว้นการให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับต้นทุนไม่
 มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุน ส่วนการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับ
 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 10 รายการมีความสัมพันธ์กัน ยกเว้น 3 รายการดังต่อไปนี้ที่ไม่
 มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1. การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการ
 ให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า 2. การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับ
 การส่งมอบสินค้าตรงเวลาไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานด้านการส่งมอบสินค้าตรงเวลา
 และ 3. การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับระยะเวลาในการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับการให้น้ำหนักการ
 วัดผลการดำเนินงานด้านระยะเวลาในการผลิต

จากผลการวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงาน
 งานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่มีความแตกต่างกันเรื่องการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทน

ภาควิชาการบัญชี..... ลายมือชื่อนิติ.....

สาขาวิชาการบัญชี..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2546

448 22179 26 : MAJOR ACCOUNTING

KEY WORD : STRATEGY, PERFORMANCE MEASURES AND COMPENSATION

CHALALAI KIETAMORNCHAI : LINKING STRATEGY TO PERFORMANCE MEASURES AND COMPENSATION : A CASE STUDY OF COMMUNICATION, ELECTRONIC AND ELECTRICAL INDUSTRY GROUPS. THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DANUJA KUNPANITCHAKIT, Ph.D, 156 pp. ISBN : 974-17-3990-7.

The objectives of this study are 3 folds : 1. to study the differences between strategies and weights placed on financial and non-financial measures; 2. to study the differences between strategies and weights placed on compensation relating to financial and non-financial measures; 3. to study the association of performance measures and compensation. This study is conducted on the listed companies belong to Communication, Electronic, and Electrical Industries.

The study classifies the financial and non-financial measures into 7 and 13 categories, respectively. It is found that both cost leadership and product differentiation firms put high weights on both financial and non-financial measures. However, for cost leadership firms, the weights placed on 6 categories of compensation and financial performance measures are not associated except the weights placed on 1 category which is bonus paid based on profit are associated. The weights placed on 12 categories of compensation and non-financial performance measures are not associated except the weights placed on 1 category which is salary and bonus paid based on new project are associated. For product differentiation firms, the weights placed on 6 categories of compensation and financial performance measures are associated except the weights placed on 1 category which is salary and bonus paid based on cost are not associated. The weights placed on 10 categories of compensation and non-financial performance measures are associated except for the weights placed on 3 categories which are 1. salary paid based on customer satisfaction; 2. salary and bonus paid based on on-time delivery; 3. salary and bonus based on production period are not associated.

The above results could be concluded that there are no differences between strategies and weights placed on financial and non-financial measures. But there are differences in weights placed on compensation.

Department.....Accountancy..... Student's signature.....

Field of study.....Accounting Advisor's signature.....

Academic year 2003

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดนุชา คุณพนิชกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นี้ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประวิตร นิลสุวรรณากุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ คุณณรงค์พานิชเจริญนาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร. สุพล คุรงค์วัฒนาและ ดร. อรุณี กำลัง ที่กรุณาให้คำปรึกษาปัญหาด้านสถิติ พร้อมให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจให้ศิษย์เพียรพยายามจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

พร้อมกันนี้ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ทุกท่านที่กรุณาอบรมสั่งสอนให้ศิษย์มีความรู้ ความสามารถและมีความพยายาม จนสามารถศึกษาได้สำเร็จหลักสูตรปริญญาโท

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้มอบทุนอุดหนุนโครงการวิจัย หรือค้นคว้าเพื่อทำวิทยานิพนธ์ประจำภาคการศึกษาต้น ปีการศึกษา 2546 ให้แก่ข้าพเจ้า โดยที่ทุนการศึกษาคั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการลดภาระค่าใช้จ่ายในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่กาญจนา เกียรติอมรชัย คุณพ่อ มงคล เกียรติอมรชัย ที่สนับสนุนการศึกษาและคอยห่วงใยอาทรข้าพเจ้าตลอดมา และขอขอบคุณ นางสาวนิภา สุทธิทรัพย์ นางสาววิมล สุทธิทรัพย์ ที่ช่วยเหลือทุนค่าลงทะเบียนเรียนเสมอมา รวมทั้งขอขอบคุณ พี่ ๆ ห้องภาควิชาการบัญชีทุกท่านที่เป็นผู้ช่วยเหลือเกี่ยวกับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และที่ขาดไม่ได้คือขอบคุณทุกกำลังใจที่มีให้ข้าพเจ้าตลอดมา นั่นคือเพื่อน ๆ ที่รักของข้าพเจ้าทุกคน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลงานวิจัย.....	7
บทที่ 2 วรรณคดีปริทัศน์	
การวัดผลการดำเนินงาน.....	8
สาเหตุของการติดั้งการวัดผลการดำเนินงาน.....	9
แนวโน้มการวัดผลการดำเนินงานในอนาคต.....	15
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
การตรวจสอบแบบสอบถาม.....	35
แหล่งข้อมูล.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37

สารบัญ (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย.....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ข้อมูลเบื้องต้น.....	41
การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด.....	42
การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา.....	42
การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน.....	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	
สรุปผลการวิจัย.....	91
ข้อจำกัดงานวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต.....	100
รายการอ้างอิง.....	102
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก ภาพรวมอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า.....	107
ภาคผนวก ข สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	133
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม.....	145
ภาคผนวก ง การประมวลผลการทดสอบการแจกแจงของประชากร.....	152
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	156

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 2.1	
สรุปรายงานวิจัยของการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับหลักเกณฑ์การวัดผล การดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	22
ตารางที่ 2.2	
สรุปรายงานวิจัยของการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับหลักเกณฑ์การวัดผล การดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	25
ตารางที่ 4.1	
รายละเอียดแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	41
ตารางที่ 4.2	
ข้อมูลส่วนบุคคล – เพศ.....	43
ตารางที่ 4.3	
ข้อมูลส่วนบุคคล – อายุ.....	43
ตารางที่ 4.4	
ข้อมูลส่วนบุคคล – ระดับการศึกษา.....	43
ตารางที่ 4.5	
ข้อมูลส่วนบุคคล – อายุงาน.....	43
ตารางที่ 4.6	
ข้อมูลส่วนบุคคล – ตำแหน่ง.....	44
ตารางที่ 4.7	
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน.....	44
ตารางที่ 4.8	
การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์.....	45
ตารางที่ 4.9	
การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละตำแหน่ง.....	45
ตารางที่ 4.10	
สาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน.....	46
ตารางที่ 4.11	
ความแตกต่างของหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานจากปีก่อน.....	47
ตารางที่ 4.12	
การสื่อสารกับผู้บริหารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน.....	47
ตารางที่ 4.13	
การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลแต่ละตำแหน่ง.....	48
ตารางที่ 4.14	
การประเมินการวัดผลการดำเนินงาน.....	48
ตารางที่ 4.15	
การรายงานผลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงาน.....	49
ตารางที่ 4.16	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	50
ตารางที่ 4.17	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์.....	50
ตารางที่ 4.18	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจำแนกตามตำแหน่ง.....	51
ตารางที่ 4.19	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จำแนกตามตำแหน่ง.....	52
ตารางที่ 4.20	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	53
ตารางที่ 4.21	
การให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์.....	54

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22	การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจำแนกตามตำแหน่ง.....	56
ตารางที่ 4.23	การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จำแนกตามตำแหน่ง.....	57
ตารางที่ 4.24	การจ่ายผลตอบแทน.....	58
ตารางที่ 4.25	การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	59
ตารางที่ 4.26	การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน จำแนกตามกลยุทธ์.....	59
ตารางที่ 4.27	การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	61
ตารางที่ 4.28	การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จำแนกตามกลยุทธ์.....	62
ตารางที่ 4.29	การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	63
ตารางที่ 4.30	การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจำแนก ตามกลยุทธ์.....	64
ตารางที่ 4.31	การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	65
ตารางที่ 4.32	การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจำแนก ตามกลยุทธ์.....	66
ตารางที่ 4.33	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	68
ตารางที่ 4.34	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	73
ตารางที่ 4.35	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานจำแนกระหว่างกรณี ส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์.....	75
ตารางที่ 4.36	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผล การดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน.....	79
ตารางที่ 4.37	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผล การดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน.....	83
ตารางที่ 4.38	กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผล การดำเนินงานจำแนกระหว่างกรณีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์.....	85
ตารางที่ 4.39	การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินกับการจ่ายผลตอบแทน.....	88

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.40 การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินกับการจ่ายผลตอบแทน.....	88
ตารางที่ ก.1 แสดงปริมาณการจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศ ไตรมาส 4 ปี 2545_123	123
ตารางที่ ก.2 แสดงอัตราส่วนของสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าส่งออกที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส 4 ปี 2545.....	123
ตารางที่ ก.3 แสดงมูลค่าส่งออกสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545.....	124
ตารางที่ ก.4 แสดงสัดส่วนของสินค้านำเข้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส 4 ปี 2545.....	125
ตารางที่ ก.5 แสดงมูลค่านำเข้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545.....	126
ตารางที่ ก.6 แสดงอัตราส่วนของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ส่งออกที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส ปี 2545.....	127
ตารางที่ ก.7 แสดงมูลค่าส่งออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545.....	128
ตารางที่ ก.8 แสดงสัดส่วนของสินค้านำเข้าอิเล็กทรอนิกส์นำเข้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส 4 ปี 2545.....	129
ตารางที่ ก.9 แสดงมูลค่านำเข้าสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545.....	130
ตารางที่ ง.1 ทดสอบการแจกแจงปกติ (Tests of Normality).....	153

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
แผนภาพที่ 1.1 แผนภาพขอบเขตของการวิจัย.....	6
แผนภาพที่ 2.1 ตัวแบบของการประเมินผลการดำเนินงาน.....	9
แผนภาพที่ 2.2 ลักษณะของการวัดผลการดำเนินงานในอนาคต.....	17



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดทำกรอบแผนเทคโนโลยีสารสนเทศปี 2010 หรือแผนไอที 2010 มีจุดมุ่งหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดสากลเป็นที่ยอมรับของบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ การที่จะพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ศูนย์กลางดังกล่าว ทั้งภาครัฐและเอกชนควรให้ความสำคัญร่วมมืออย่างเต็มที่ในการพัฒนาทั้งระบบข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนถึงการบริหารจัดการที่ทันสมัย ซึ่งอุตสาหกรรมที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ในการพัฒนาศักยภาพให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ คือ อุตสาหกรรมที่มุ่งใช้ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ อันประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร โทรคมนาคม กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เพราะกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 3 จะมีกลยุทธ์ที่มุ่งใช้ด้านนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุ ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ จานดาวเทียม แผงวงจรไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์เหล่านี้จึงต้องอาศัยกระบวนการผลิตที่ทันสมัย มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันกับตลาดโลกในปัจจุบันนี้ได้

สำหรับการพิจารณาว่าหน่วยงานใดมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ทันสมัย มีความเป็นสากล หรือไม่ จะขึ้นอยู่กับการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นว่าใช้หลักเกณฑ์อะไรบ้าง ปัจจุบันหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจในเรื่องการวัดผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ การวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เช่น กำไร (Bledsoe and Ingram, 1997; Balkcom, Ittner, and Larcker, 1997) กำไรสุทธิ (Kaplan and Norton, 1996; McKenzie and Shilling, 1998; Gosselin, 2000) กำไรขั้นต้น (Gosselin) กำไรต่อหุ้น (Ittner, Larcker, and Rajan, 1997; McKenzie and Shilling) กำไรจากการดำเนินงาน (Miles and Snow, 1978; Simons, 1987; Govindarajan and Fisher, 1990; Ittner et al.) กำไรก่อนภาษี (Ittner et al.; Gosselin) ยอดขาย/รายได้ (Bledsoe and Ingram; Hoeffcker and Goldenberg, 1994; Ittner et al.; Gosselin) กระแสเงินสด (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; William M.

Mercer Inc., 1993; Kaplan and Norton; Ittner et al.; Gosselin) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; Eccles, 1991; Kaplan and Norton; Ittner et al.; McKenzie and Shilling) ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น (Bledsoe and Ingram; Balkcom et al.) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Ittner et al.; McKenzie and Shilling) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Ittner et al.) งบประมาณ (Bledsoe and Ingram; Balkcom et al.) เป็นต้น ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เฉพาะข้อมูลทางการเงินในอดีตและข้อมูลภายในบริษัทเท่านั้น ประกอบกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินนั้นใช้การวัดผลข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียว ไม่ได้ใช้การวัดผลในเชิงคุณภาพอื่น ๆ ด้วย องค์การที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาจเป็นผลมาจากศักยภาพที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ทรัพยากรหายาก ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ฯลฯ การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เพราะการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทำให้ทราบถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยแสดงถึงสมรรถนะด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ ผลิตภาพ เวลา ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ (Sink, 1985) มากกว่าที่มุ่งใช้พิจารณาถึงผลการดำเนินงานจากข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการวัดในสิ่งที่ได้ผ่านมาแล้ว แต่ในขณะที่การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นการวัดการบริหารงานในปัจจุบันซึ่งไม่ได้แสดงถึงผลด้านการเงินในอดีต (Kaplan and Norton 1992: 71; Singleton-Green 1993: 52) จึงสามารถใช้คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการได้ (Banker, Potter and Srinivasan, 2000: 66) และเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้ (American Accounting Association, 1971: 181; Johnson and Kaplan, 1987: 259)

จากผลงานวิจัยในอดีต Andrews (1996) พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่ต่างกันจะมีผลต่อการให้น้ำหนักในการวัดผลการดำเนินงานที่ต่างกัน โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product-differentiation Strategy) จะให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-leadership Strategy) เพื่อความสอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการให้น้ำหนักในการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในอุตสาหกรรมของประเทศไทยเป็นประเด็นแรก และเนื่องจากอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นอุตสาหกรรมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือมีการคิดค้น

นวัตกรรมอยู่เสมอ จึงน่าจะให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่า อุตสาหกรรมอื่น ทำให้ผู้วิจัยสนใจเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลเพียงอย่างเดียว เพราะถึงแม้จะมีการวัดผลที่ดีเพียงใด แต่บุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการทำงานจากการวัดผลดังกล่าว การวัดผลนั้น ๆ ก็จะไม่เป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรในอนาคตได้ หลายองค์กรจึงได้หันมาให้ความสนใจกับเรื่องของการวัดผลการดำเนินงานเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทนมากขึ้น

โดยในอดีตรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนก็อิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน แต่เมื่อการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ปัจจุบันจึงได้มีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย จากผลงานวิจัยในอดีตของ Milkovich and Newman (1996) ได้พบว่าการจ่ายผลตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้น ทำให้เกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนต้องอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าจะอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า ทำให้การจ่ายผลตอบแทนต้องสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าตามไปด้วย และผลงานวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ittner et al. (1997) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้น้ำหนักของการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในการจ่ายโบนัสประจำปีของผู้บริหารระดับสูง โดยผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

จากผลงานวิจัยทั้ง 2 ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาว่ากลยุทธ์ที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานเป็นประเด็นที่สอง โดยพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสตามงานวิจัยข้างต้นแล้ว และเพิ่มเติมการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนด้วย

นอกจากนี้ Hayes and Schaefer (1998) ให้เหตุผลไว้ว่า การที่จะวัดว่าในอนาคตองค์กรจะมีผลการดำเนินงาน ดีขึ้นหรือไม่เพียงใดจะขึ้นอยู่กับ การจ่ายผลตอบแทนใน

ปัจจุบันว่าสามารถกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจในการทำงานให้เต็มความสามารถหรือไม่ ถ้าการจ่ายผลตอบแทนเป็นที่น่าพึงพอใจของพนักงานแล้ว พนักงานเหล่านั้นก็จะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรของตนมีผลการดำเนินงานที่ดีได้ และเพื่อให้องค์กรในประเทศไทยสามารถแข่งขันกับองค์กรต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น การจ่ายผลตอบแทนจึงต้องมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น นั่นหมายถึงการจ่ายผลตอบแทนต้องสามารถเชื่อมโยงกับการวัดผลการดำเนินงานได้ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมเป็นประเด็นที่ 3 เรื่องการจ่ายผลตอบแทนกับการวัดผลการดำเนินงานในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานกับการจ่ายผลตอบแทน

ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมดังนี้ (แหล่งที่มา : <http://www.set.or.th>)

กลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร จำนวน 12 แห่ง

กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 9 แห่ง

กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 10 แห่ง

2. การพิจารณากลยุทธ์ที่นำมาวิจัยในครั้งนี้ จะทำการศึกษากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเท่านั้น เนื่องจากกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจนี้จะเป็นการแข่งขันกับคู่แข่งในแต่ละหน่วยธุรกิจ เพราะกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่ในแต่ละองค์กรนั้นมีการผลิตที่หลากหลาย ไม่ได้มีเพียงหน่วยธุรกิจเดียว

ประกอบกับกลุ่มประชากรที่เลือกมาในการตอบแบบสอบถามนั้น เป็นกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ทำให้อาจไม่ได้มีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะไม่พิจารณาในงานวิจัยครั้งนี้เนื่องจาก กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดความหลากหลายมากเกินไป

สำหรับการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจในงานวิจัยครั้งนี้ จะพิจารณาเฉพาะตัวแบบของ Porter เนื่องจากเป็นตัวแบบกลยุทธ์การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีการยอมรับกันโดยทั่วไปของธุรกิจต่าง ๆ อันประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost - leadership Strategy) หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไรสูงสุด

2.2 กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product – differentiation Strategy) หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์กรสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ได้โดยภาพพจน์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี รูปร่าง การให้บริการลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและอื่น ๆ

2.3 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy) หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์กรมุ่งเฉพาะตลาดที่จำกัด ขายผลิตภัณฑ์ที่จำกัด หรือขอบเขตทางภูมิศาสตร์ที่จำกัด กลยุทธ์นี้จะรวมกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เข้าไว้ด้วยกัน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยในครั้งนี้จะไม่พิจารณากลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus strategy) เนื่องจากเป็นการรวมกันระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทำให้เป็นการยากที่จะวิเคราะห์ว่าในแต่ละองค์กรมีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามมากกว่ากัน และผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมวลผลว่าระหว่างกล

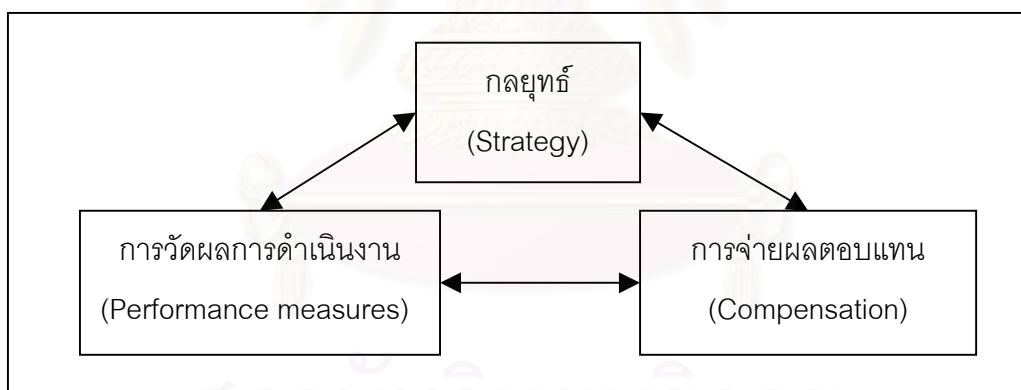
ยุทธ์ที่ใช้ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในสัดส่วนที่ถูกต้องนั้นมีค่าที่แท้จริงเท่าไร เพราะกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนนี้ไม่ได้มีการแยกแยะอย่างเด่นชัดถึงสัดส่วนของทั้ง 2 กลยุทธ์ที่บริษัทใช้รวมกัน

3. การพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนในงานวิจัยครั้งนี้พิจารณาเฉพาะการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและโบนัสเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาถึงการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

4. ระดับของผู้บริหารในงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียง 8 ตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งดังต่อไปนี้ 1. กรรมการผู้จัดการ 2. ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย 3. ผู้จัดการฝ่ายผลิต 4. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี 5. ผู้จัดการฝ่ายการเงิน 6. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล 7. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และ 8. ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์

งานวิจัยนี้สามารถเขียนเป็นแผนภาพงานวิจัยได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1.1 แผนภาพขอบเขตของการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
2. ได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

3. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินกับการจ่ายผลตอบแทนในปัจจุบัน

4. ผู้ประกอบการสามารถนำผลการวิจัยไปช่วยในการกำหนดการจ่ายผลตอบแทนหรือการกำหนดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น และเป็นข้อมูลเพื่อการศึกษาแก่บุคคลที่สนใจทั่วไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาโดยใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษานี้จะใช้วิธีทดสอบ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ในบทต่อไปจะเป็นวรรณคดีปริทัศน์ ซึ่งจะกล่าวถึงแนวคิด หลักการ และเหตุผลทางทฤษฎีที่เป็นที่มาของงานวิจัยนี้ เช่น กลยุทธ์ การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การจ่ายผลตอบแทน และผลการวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัย สำหรับบทที่ 3 จะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัย กลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการศึกษา วิธีวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาสมมติฐานที่ต้องการทดสอบ โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัยจะกล่าวถึงในบทที่ 4 สำหรับบทสุดท้ายเป็นการสรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบปัญหาการวิจัย ข้อจำกัดการวิจัย และนำเสนอแนวทางการวิจัยในอนาคต

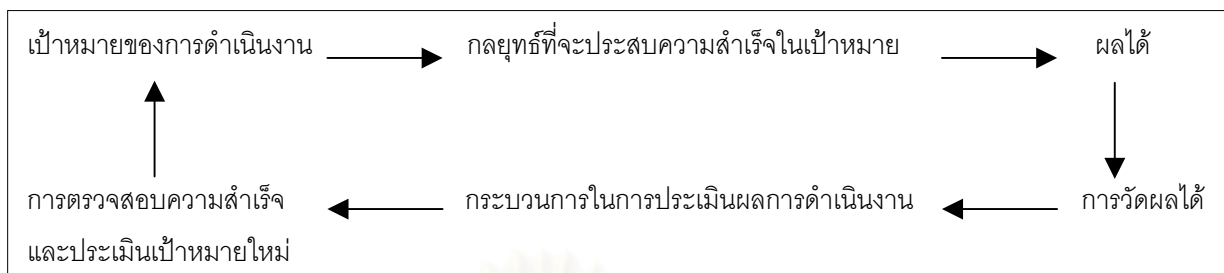
บทที่ 2 วรรณคดีปริทัศน์

การวัดผลการดำเนินงาน

การลงทุนทางธุรกิจ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ถือหุ้น โดยวัตถุประสงค์หลักในการลงทุนจากผู้ถือหุ้น คือ การแสวงหากำไรที่คุ้มค่างกับการลงทุนที่สูญเสียไป ทำให้ผู้ถือหุ้นต้องการที่จะทราบว่าธุรกิจที่ลงทุนไปนั้น มีกำไรมากน้อยเพียงใด การตอบคำถามเหล่านี้จะต้องอาศัยเครื่องมือในการวัดผล โดยเฉพาะเครื่องมือวัดทางการเงิน เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด เป็นต้น ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูง (ณรงควิทย์ แสนทอง, 2545)

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ มิใช่เพียงแต่เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบเท่านั้น แต่ยังทำให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจนั้น ได้ทราบด้วย ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ พนักงานในองค์กร ฯลฯ เพราะทุกฝ่ายที่ได้รับทราบผลการดำเนินงาน จะได้นำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจของตนต่อไป สำหรับในองค์กรที่มีการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงอย่างเดียว ย่อมจะทำให้พนักงานในองค์กรมุ่งเฉพาะการทำให้ผลการดำเนินงานในด้านที่ต้องการวัดผลสูงเพียงอย่างเดียว และจะเกิดการกระทำที่ขัดแย้งกันระหว่างเป้าหมายรวมขององค์กรกับเป้าหมายของพนักงานได้ จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ Bledsoe and Ingram, 1997 ได้พยายามที่จะปรับปรุงการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้สิ่งที่จำเป็นในการประเมินความสามารถของพนักงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยได้ศึกษาตัวแบบของการประเมินผลการดำเนินงานขึ้น (แผนภาพที่ 2.1) ซึ่งเป็นตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย และการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด โดยเป้าหมายของการดำเนินงานจึงต้องมีความชัดเจนและผลได้ที่ได้รับจะต้องสามารถวัดค่าได้ การวัดผลการดำเนินงานทั้งหมดจึงต้องสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยเฉพาะเป้าหมายของพนักงานและการวัดผลการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกัน

แผนภาพที่ 2.1 ตัวแบบของการประเมินผลการดำเนินงาน



ยิ่งไปกว่านั้นประโยชน์ที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงาน คือ การที่จะทำให้องค์กรได้รับทราบตำแหน่งทางการตลาดสำหรับองค์กรของตนได้ ว่าองค์กรของตนนั้นอยู่ในตำแหน่งใด ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ หรือ ผู้ตาม เพื่อจะได้นำผลที่ได้รับทราบไปปรับทิศทางการบริหาร รวมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในขณะนั้น

ธุรกิจใดที่มีการวัดผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ย่อมหมายถึงการได้รับชัยชนะไปกว่าครั้ง เพราะถ้าการวัดผลการดำเนินงานไม่ดี มีข้อบกพร่อง จะทำให้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผิดพลาดตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ผิดพลาดไปด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลทำให้เกิดปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาวด้วย

ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจจึงถือเสมือนเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ เกิดความมั่นใจที่จะร่วมดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ต่อไป

สาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน

Gooderham (2001) ได้ศึกษาสาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน 10 ประการ ดังนี้

1. เพื่อสามารถเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์และการวัดผล
2. เพื่อให้เข้าใจข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความเป็นเหตุเป็นผลกัน
3. เพื่อมุ่งสู่ระบบการวัดผลตอบแทน
4. เพื่อสามารถทราบความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้ทันที
5. เพราะการวัดผลการดำเนินงานเป็นการทำงานที่เริ่มตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงต่ำสุด
6. เป็นตัวแบบของกลยุทธ์ในภาพรวม

7. เป็นการวัดผลที่เป็นลำดับขั้นตั้งแต่กลยุทธ์
8. ทำให้เป็นระบบระเบียบ
9. เป็นการสนับสนุนข้อมูลขององค์กรในการติดตั้งการวัดผลการดำเนินงาน
10. เป็นการปรับปรุงองค์กรในภาพรวม

ในอดีตที่ผ่านมาการวัดผลการดำเนินงานจะวัดผลเพียงด้านเดียว นั่นก็คือ การวัดผลการดำเนินงานเฉพาะที่เป็นตัวเงิน (Financial measure) ได้แก่ กำไร (Bledsoe and Ingram, 1997; Balkcom et al., 1997) กำไรสุทธิ (Kaplan and Norton, 1996; McKenzie and Shilling, 1998; Gosselin, 2000) กำไรขั้นต้น (Gosselin) กำไรต่อหุ้น (Ittner et al.; McKenzie and Shilling) กำไรจากการดำเนินงาน (Miles and Snow, 1978; Simons, 1987; Govindarajan and Fisher, 1990; Ittner et al.) กำไรก่อนภาษี (Ittner et al.; Gosselin) ยอดขาย/รายได้ (Bledsoe and Ingram; Hoffeecker and Goldenberg, 1994; Ittner et al.; Gosselin) กระแสเงินสด (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; William M. Mercer Inc., 1993; Kaplan and Norton; Ittner et al.; Gosselin) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; Eccles, 1991; Kaplan and Norton; Ittner et al.; McKenzie and Shilling) ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น (Bledsoe and Ingram; Balkcom et al.) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Ittner et al.; McKenzie and Shilling) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Ittner et al.) ผลตอบแทนจากราคาหุ้น (Jensen and Murphy, 1990; Milbourn, 1996 cited in McKenzie and Shilling; Ittner et al.) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) (Ittner et al.; McKenzie and Shilling) โดยนำมาใช้แทนกำไรจากการดำเนินงานในระยะแรก แต่ภายหลังกลับมาใช้กำไรจากการดำเนินงานอีก เนื่องจากคำนวณสะดวก เข้าใจง่ายกว่ามูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์มากและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ให้ผลที่ขัดแย้งกับผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและไม่แสดงให้เห็นถึงอนาคต (Ittner and Larcker, 1998b) ต้นทุนขาย ค่าใช้จ่าย ต้นทุนรวมแต่ละแผนก มูลค่าของวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือ (Gosselin) ต้นทุน (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; Ittner et al.) ต้นทุนต่อหน่วย (Eccles; Gosselin) ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (Kaplan and Norton) และงบประมาณ (Bledsoe and Ingram; Balkcom et al.) ซึ่งในระยะแรก ๆ ก็อาจจะไม่กระทบกระเทือนต่อการแข่งขันมากนัก เพราะทุกธุรกิจก็ใช้การวัดผลเพียงชนิดเดียวเหมือนกัน แต่เมื่อสภาวะการแข่งขันมีสูงขึ้น หลายคนก็เริ่มมองเห็นว่าการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมีข้อจำกัดเกิดขึ้นมากมาย เช่น

1. เป็นการใช้การวัดสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าข้อมูลด้านการเงินจะเป็นข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยให้ผู้บริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพแต่เป็นการรายงานข้อมูลในอดีตว่าเกิดอะไรขึ้นและกิจกรรมในปัจจุบันคืออะไร (Kaplan and Norton, 1992: 71; Singleton-Green, 1993: 52) มากกว่าการที่จะทำนายว่าในอนาคตผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นอย่างไร (Fisher and Brancato, 1995; Bledsoe and Ingram, 1997) เช่น จากรายงานงบกำไรขาดทุนประจำปี พบว่า ปีที่ผ่านมาองค์กรมีกำไร 1,000 ล้านบาท แต่ไม่อาจจะแน่ใจได้ว่าปีหน้าหรือปีต่อไป องค์กรยังจะมีกำไรเหมือนที่ผ่านมาอีกหรือไม่ เพราะงบทางด้านการเงินไม่บอกขนาดขององค์กรมีศักยภาพทางการแข่งขันในทุก ๆ ด้านมากนักน้อยเพียงใด เช่น พนักงานที่มีความสามารถจะยังคงอยู่กับองค์กรหรือไม่ ลูกค้าจะจงรักภักดีต่อสินค้าและองค์กรหรือไม่ หรือ ไม่อาจจะทราบได้ว่าเครื่องจักร ระบบการจัดการภายในที่มีอยู่นั้น จะใช้งานได้ดีต่อไปอีกกี่ปี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 179)

2. เป็นการใช้การวัดผลการดำเนินงานระยะสั้น (Short-Term Measurement)

ผลที่ออกมาจากการวัดผลด้านการเงินมักจะออกมาในรูปของตัวเงินเท่านั้น ซึ่งบางครั้งการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจโดยใช้มาตรการทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว อาจจะได้ผลในระยะสั้น (Fisher and Brancato, 1995) แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาว เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งใช้ในการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็จะพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี โดยอาจจะลดต้นทุนด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากรลง (พสุ เดชะรินทร์, 2544) เพราะการลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะเห็นผลได้ของกำไรที่ชัดเจนในระยะสั้น การทำเช่นนี้อาจจะทำให้ผู้บริหารละเลยกิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว แต่ถ้ามองในระยะยาวแล้ว ธุรกิจนั้น ๆ จะอยู่ได้หรือไม่ได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำไรระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับศักยภาพทางการแข่งขันเพื่อสร้างโอกาสในอนาคตด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 180)

3. ละเลยการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Measurement)

ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ส่วนใหญ่จะละเลยการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ระยะเวลาในการผลิต (Sink, 1985; Bledsoe and Ingram, 1997) ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ (Sink) นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Lingle and Schiemann, 1996) ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้า (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2545; Bledsoe and Ingram) ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน (ณรงค์วิทย์ แสันทอง; Hoffecker and Goldenberg, 1994; Lingle and Schiemann) ของเสีย (Bledsoe and Ingram) จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ (ณรงค์วิทย์ แสันทอง; Hoffecker and Goldenberg) จำนวนลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร ส่วนแบ่งทางการตลาด (Hoffecker and Goldenberg)

4. เป็นการวัดผลการดำเนินงานภายในเท่านั้น (Internal Measurement)

ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งภายในองค์กรมากกว่าข้อมูลที่เกิดขึ้นจากภายนอก ทำให้เป็นปัญหาในการเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ เพราะอยู่บนพื้นฐานการวัดที่แตกต่างกัน และถ้าข้อมูลภายนอก เช่น ตลาดภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะทำให้ธุรกิจไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ หรือตอบสนองได้ก็ช้าเกินไป (Fisher and Brancato, 1995) ทำให้เกิดการล้มเหลวได้เนื่องจากขาดสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Bledsoe and Ingram, 1997)

5. เกิดความไม่เข้าใจของพนักงานในองค์กรระหว่างเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่แท้จริง

พนักงานไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ตนทำได้ ไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นตัวเงินได้ เพราะไม่ทราบว่าตัวเลขทางการเงินแต่ละตัวมาจากไหน ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ตัวเลขเหล่านั้นเปลี่ยนแปลง หรือในบางครั้งการปฏิบัติงานในบางหน้าที่ไม่สามารถสะท้อนออกมาเป็นตัวเงินได้ แต่มีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า หรือความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง

6. เป็นการใช้ข้อมูลเชิงปริมาณมากเกินไป

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้มีสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนมากขึ้น เช่น ทูทางปัญญา (Fisher and Brancato, 1995) ทักษะ ความรู้พนักงาน ชื่อเสียง ภาพพจน์ขององค์กร ตราสินค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ล้วนต้องการวัดผลเป็นเชิงคุณภาพทั้งสิ้น เพราะจะเป็นการยากที่จะวัดค่าเป็นเชิงปริมาณได้ แต่การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะเป็นการใช้แต่ข้อมูลเชิงปริมาณ (Bledsoe and Ingram, 1997) ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลได้

7. ไม่สามารถอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นได้เพราะมีข้อมูลที่เป็นรากฐานของปัญหาเพียงเล็กน้อย

เพราะข้อมูลมีเพียงด้านเดียว จึงขาดข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่องค์กรเกิดขึ้นได้ (Fisher and Brancato, 1995)

จากข้อจำกัดต่าง ๆ ของการวัดผลที่ใช้เฉพาะตัวเงินเพียงด้านเดียวเท่านั้น ทำให้ในปัจจุบันได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้น

Fisher and Brancato (1995) ได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจาก 3 สาเหตุ คือ

1. การใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมีข้อจำกัดหลายประการ
2. ได้รับแรงกดดันจากคู่แข่ง ซึ่งใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างแพร่หลาย
3. การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพราะหลายองค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะพัฒนาตัวชี้วัดของตนอยู่เสมอ เช่น การบริหารเชิงคุณภาพ (TQM)

นอกจากนี้ การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะสามารถอธิบายผลการดำเนินงานในขนาดขององค์กรได้ (Banker, Potter and Srinivasan, 2000: 66) และสามารถจะเป็นตัวชี้วัดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้ (American Accounting Association, 1971: 181; Johnson and Kaplan, 1987: 259)

แต่ถ้าหากองค์กรใช้เฉพาะการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยมีตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงินเพียงตัวเดียวเท่านั้น ก็ย่อมจะมีข้อจำกัดเช่นเดียวกัน เช่น การใช้ระยะเวลาในการผลิตที่ลดลง แต่ไม่ใช่ที่ใช้การฝึกอบรมพนักงานในการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะใช้ด้านผลที่ได้รับมากกว่าการนำเข้า คือใช้เฉพาะด้านผลผลิต (ผลที่ได้รับ) แทนที่จะใช้กระบวนการทำงาน (การนำเข้า) ซึ่งมีความสำคัญมากกว่า (Hoffecker and Goldenberg, 1994) และ Eccles and Mavrinac พบว่านักลงทุนและนักวิเคราะห์ทางการตลาดส่วนใหญ่เชื่อว่าการรายงานการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีความลำเอียง และวิธีการคิดคำนวณต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเวลาเปลี่ยนไป เพราะเนื่องจากว่าการรายงานการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินไม่ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชี (1995 cited in Ittner et al., 1997: 236)

ถึงแม้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะมีข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผลการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะไม่มีมีความสำคัญอีกต่อไป การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเอง ก็มีข้อจำกัดเหมือนกัน ได้แก่

1. ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร โดยเฉพาะถ้าองค์กรยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีพอ จะต้องมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น
2. ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงินแต่ละประการสามารถวัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
3. ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงินบางตัวจะขาดความน่าเชื่อถือทางด้านสถิติ
4. ผู้บริหารเองอาจจะหลงไปกับตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน ทำให้เกิดสภาวะที่มีตัวชี้วัดมากเกินไป จนก่อให้เกิดความสับสน (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

ดังนั้นองค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการวัดผลการดำเนินงานหรือไม่ ต้องประกอบด้วย

Mayer (1997) ศึกษาว่าการวัดผลการดำเนินงานที่ดีต้องมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ

1. ตัวชี้วัดต้องมากกว่า 1-2 ตัว แต่ไม่ควรเกิน 5-6 ตัว
2. การวัดผลจะต้องสมดุลกันระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินกับไม่เป็นตัวเงิน และ

3. ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงินควรมีลักษณะดังนี้

- 3.1 ต้องสามารถหาผลต่างได้เพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 3.2 องค์กรจะต้องสามารถควบคุมได้ และ
- 3.3 จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนระหว่างตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวเงินกับตัวเงิน

Bledsoe and Ingram (1997) การวัดผลการดำเนินงานที่สำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายในการส่งเสริมการให้กำลังใจ
2. มุ่งผลการดำเนินงานในอนาคต
3. จะต้องใช้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ
4. ต้องสามารถสื่อสารระหว่างผลการดำเนินงานและการบัญชีได้

ในขณะที่ Lingle and Schiemann (1996) พบว่าการวัดผลการดำเนินงานที่จะสำเร็จต้องประกอบด้วย 4 อย่าง คือ

1. ต้องได้รับการตกลงร่วมกันในเรื่องกลยุทธ์
2. ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงการวัดผลการดำเนินงาน
3. ต้องมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และ
4. ต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรเอง

ส่วนสาเหตุการวัดผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว Lingle and Schiemann (1996) พบว่าเกิดจาก 4 ปัจจัยคือ

1. วัตถุประสงค์ซับซ้อนไม่ชัดเจน
2. ผลกระทบที่ได้รับไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าถูกต้อง
3. มุ่งแต่เรื่องการวัดผลเป็นสำคัญ และ
4. มีปัญหาในเรื่องกิจกรรมในองค์กร

แนวโน้มการวัดผลการดำเนินงานในอนาคต

หลังจากที่องค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจความต้องการของลูกค้า ผู้ถือหุ้น และคู่แข่งมากขึ้น เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน โดยกลางปี ค.ศ. 1980 องค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มปรับปรุงการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Hoffecker and

Goldenberg, 1994) โดยในปี ค.ศ. 1988 บริษัท Apple ได้ปรับเปลี่ยนการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด โดยรับการปรึกษาจากบริษัท KPMG Peat Marwick ให้ทำการศึกษาการวัดผลการดำเนินงานในอนาคตของบริษัท ซึ่งเดิมบริษัทมีการวัดผลการดำเนินงานไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และระบบการจ่ายผลตอบแทน การวัดผลการดำเนินงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นเฉพาะภายในบริษัท ลักษณะข้อมูลเป็นเชิงปริมาณ (ที่เป็นตัวเงิน) มากกว่าเชิงคุณภาพ (ที่ไม่เป็นตัวเงิน) และมีการวัดผลการดำเนินงานมากเกินไป ทำให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้เสียเวลา เกิดความล่าช้าในการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันเวลา ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถทำนายผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ภายหลังจากที่บริษัท Apple มีการเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมากขึ้น การวัดผลการดำเนินงานถูกพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์และระบบการจ่ายผลตอบแทนมากยิ่งขึ้น ทำให้บริษัทสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันเวลา ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้น (แผนภาพที่ 2.2)

แผนภาพที่ 2.2 ลักษณะของการวัดผลการดำเนินงานในอนาคต

ระยะเวลา	----	ระยะสั้น	● → X	ระยะยาว
มุ่ง	----	ภายใน	● → X	ภายนอก
มุมมอง	----	การดำเนินงาน	● → X	กลยุทธ์
ขอบเขต	----	ในท้องถิ่น	● → X	ทั่วโลก
จำนวนของการวัด	----	มาก	● → X	น้อย
ทันเวลา	----	ผ่านมาแล้ว	● → X	ทันเวลา
ลักษณะ	----	เชิงปริมาณ	● → X	เชิงคุณภาพ
ความคงทนในการวัด	----	ไม่คงทนถาวร	● → X	คงทนถาวร
การควบคุม	----	ไม่ยืดหยุ่น	● → X	ยืดหยุ่น
เชื่อมโยงสู่กลยุทธ์	----	ขัดแย้งกัน	● → X	เชื่อมโยงได้
เชื่อมโยงระบบ	----	ไม่เชื่อมโยง	● → X	เชื่อมโยงอย่างดี
ผลตอบแทน				
ความถูกต้องของข้อมูล	----	ต่ำ	● → X	สูง
ความเสมอภาค	----	ต่ำ	● → X	สูง
คุณภาพ	----	ใช้ฐานข้อมูล	● → X	ใช้สารสนเทศ
ประสิทธิภาพ	----	ต่ำ	● → X	สูง
ระดับการแปลงผล	----	เป็นการรายงาน	● → X	เป็นการวิเคราะห์
ความรับผิดชอบ	----	เป็นตามหน้าที่	● → X ← ●	ทั้งองค์กร
ความสามารถในการ	----	ต่ำ	● → X	สูง
ทำนายผล				

กฎเกณฑ์ ● บริษัท Apple 1988 X ระบบในอนาคต

เมื่อผลการดำเนินงานของบริษัท Apple ดีขึ้น ทำให้บริษัทต่าง ๆ ได้เริ่มมาให้ความสำคัญกับกระแสของการวัดผลการดำเนินงานในอนาคตมากยิ่งขึ้น โดยที่บริษัทต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสนใจกับเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินหลากหลายชิ้น ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า (Finkelman, 1993; Sager, McWilliam, and Hof, 1994; Ellis and Curtis, 1995; Hurley and Laitamaki, 1995; Sharma and Dan, 1995; Lingle and Schiemann, 1996; Bledsoe and Ingram, 1997; Sharma, 1997) ส่วนแบ่งทางการตลาด

(Hoffecker and Goldenberg, 1994; Ittner et al., 1997) การมีประสิทธิภาพในการผลิต (Ittner et al.) คุณภาพของสินค้า/บริการ (Lavin, 1994; Ittner et al.) การส่งมอบสินค้าตรงเวลา จำนวนของเสีย ระยะเวลาในการผลิต (Bledsoe and Ingram) จำนวนคนงานที่ได้รับบาดเจ็บ (Gosselin, 2000) ความปลอดภัยในการทำงาน (William M. Mercer Inc., 1993; Ittner et al.) ทักษะของพนักงาน (William M. Mercer Inc.; Ittner et al.) ความพึงพอใจของพนักงาน (William M. Mercer Inc.; Kaplan and Norton, 1996; Lingle and Schiemann) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรม (Andrews, 1996; Ittner et al.) จำนวนลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรของบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Hoffecker and Goldenberg; Andrews) จำนวนโครงการใหม่ (Ittner et al.) หรือ การรับรองจาก ISO

ไม่เพียงแต่องค์กรที่หวังผลกำไรเท่านั้นที่นำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตนเอง องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรก็นิยมการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเช่นกัน จากการศึกษาของ Brian, Dan and Richard (2002) ได้ศึกษาสถาบัน East Alabama Medical Center (EAMC) ซึ่งเป็นสถานบริการรักษาพยาบาลที่ไม่หวังผลกำไรโดยได้นำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้ในปี ค.ศ. 1999 อันประกอบด้วย อัตราเวลาการมาถึงห้องฉุกเฉินจนกระทั่งได้รับการรักษาพยาบาล อัตราการกลับเข้ามารักษาใหม่ของคนไข้ จำนวนการร้องเรียนของคนไข้ อัตราการหมุนเวียนของพยาบาล อัตราการจ้างงานใหม่ของพนักงาน และอัตราความพึงพอใจของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ข้อจากการนำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้คือ 1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการบริการ 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้นจากคนไข้ 3. เพื่อช่วยให้พนักงานในองค์กรไม่ลาออกจากสถาบัน และ 4. เพื่อช่วยปรับปรุงในเรื่องความปลอดภัยของทรัพย์สินในโรงพยาบาล จากการทดลองนำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้ ภายในไม่ถึง 2 ปี ส่งผลให้การจัดอันดับที่อป 100 Heart Programs ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าจากเดิมคือ 70 เปอร์เซนต์ไทล์ เป็น 95 เปอร์เซนต์ไทล์ ส่งผลให้รายได้ของสถาบันเพิ่มเป็น \$20 ล้าน จากเดิมเพียงแค่ \$12 ล้าน ไม่เพียงแต่องค์กรที่นำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้บริหารในองค์กรเท่านั้น แต่จากการวิจัยเรื่อง Measures That Matters ของ Ernst & Young's Center for Business Innovation ยังพบว่านักลงทุนยังให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานเหล่านี้ โดยรายงานชิ้นนี้ยังพบว่า ถ้านักวิเคราะห์ขององค์กรใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากเท่าใด ความแม่นยำในการคาดการณ์ผลประกอบการขององค์กรก็จะยิ่งมากขึ้น (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2544)

นอกจากประโยชน์ที่ได้รับจากการนำการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานแล้ว ปัจจุบันยังสามารถประยุกต์การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินกับเครื่องมือทางบริหารใหม่ ๆ ด้วย เช่น ระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing (ABC)) เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะใช้ต้นทุน ซึ่งถือว่าเป็นการวัดผลการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร โดยใช้ชั่วโมงแรงงานทางตรง และชั่วโมงเครื่องจักรเป็นตัวหลักคำนวณต้นทุนที่นิยมใช้ แต่การบิดเบือนของต้นทุนที่ได้จากกระบวนการทำงานหลายกิจกรรมในองค์กร ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุนกิจกรรมขึ้น โดยองค์กรที่มีการนำระบบ ABC มาใช้จะต้องมีการนำตัวหลักต้นทุนกิจกรรม มาใช้วิเคราะห์ในการคำนวณต้นทุนให้มีความบิดเบือนน้อยที่สุด โดยตัวหลักต้นทุนที่นำมาใช้วัดส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ระยะเวลาในการติดตั้ง จำนวนครั้ง จำนวน Batch เป็นต้น (Curtis, 1994) หรือ องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์ด้านคุณภาพ (TQM) ก็จะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากขึ้น เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น หรือแม้แต่องค์กรที่มีการนำระบบ Just in time (JIT) เข้ามาใช้ การลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด หรือการตรวจสอบคุณภาพ ก็จำเป็นต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เหล่านี้ล้วนเป็นตัวช่วยในการประยุกต์การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในองค์กร

ถึงแม้ว่าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน แต่องค์กรเหล่านั้นก็ยังคงนำการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานควบคู่กันไปเช่นกัน โดยจะมีการให้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 2 แบบแตกต่างกันไป จากการศึกษางานวิจัยของต่างประเทศพบว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้นำหน้าความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินไม่เท่ากัน

องค์กรที่มีกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะองค์กรเหล่านี้จะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อที่จะได้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยจะต้องอาศัยระยะเวลาเพียงพอสู่ผู้บริโภค จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเด่นชัด ทำให้ไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานจากกำไร หรือการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่น ๆ ได้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานเหล่านี้เป็นการวัดผลการดำเนินงานระยะสั้นเท่านั้น แต่ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีการกำหนดสัดส่วนของผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเป็นอย่างดีว่าควรจะมีเท่าไรเมื่อเทียบกับตลาดทั้งหมด โดยใช้การ

ปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อให้มีต้นทุนต่ำที่สุด จึงมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Andrews, 1996) และองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์ด้านคุณภาพ ก็จะมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากขึ้น (Ittner et al., 1997) การปรับปรุงคุณภาพจะไม่มีผลกระทบในระยะสั้นต่อการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Anderson, Fornell and Lehmann, 1994; Ittner and Larcker, 1996)

เพื่อความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Andrews (1996) ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาประเด็นแรกที่ว่ากลยุทธ์ที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้

จากสาเหตุต่าง ๆ ที่มีการวัดผลการดำเนินงาน แต่สาเหตุหลักที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือ มีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทน โดยองค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับการจ่ายผลตอบแทนโดยผูกเชื่อมโยงกับการวัดผลการดำเนินงานดังนี้

รูปแบบการจ่ายผลตอบแทนตามการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละองค์กรก็จะมีรูปแบบที่ต่างกันไปแต่ละตัวที่วัดที่นำมาใช้ ซึ่งเดิมการจ่ายผลตอบแทนโดยอยู่บนพื้นฐานของการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว เช่น กำไร กำไรสุทธิ กำไรต่อหุ้น กำไรจากการดำเนินงาน กำไรก่อนภาษี กระแสเงินสด ยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อยอดขาย ผลตอบแทนจากราคาหุ้น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) ต้นทุน ต้นทุนต่อหน่วย ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เป็นต้น (แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.1) ซึ่งไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร เพราะไม่เป็นการจูงใจให้ผู้จัดการทำงานให้เต็มความสามารถ เนื่องจากผู้จัดการไม่มีผลประโยชน์จากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากนัก (Ittner et al., 1997) และอีกสาเหตุของการจ่ายผลตอบแทนที่ใช้เฉพาะการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เช่น มีการจ่ายโบนัสเป็นก้อนหากได้รับกำไรต่อหุ้น \$0.50 ถ้าหากต่ำกว่านี้จะไม่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นโบนัส แต่บริษัทได้รับกำไรต่อหุ้นเพียง \$0.48 ซึ่งจากประสบการณ์ของพนักงานขายของบริษัท IBM พบว่าเขาทำยอดขายได้ตามโควต้าที่กำหนด แต่ผลจากการจ่ายโบนัสที่กำหนดจากกำไรต่อหุ้น ทำให้เขาไม่ได้รับการประเมินผลตอบแทนในที่นี้ จากข้อบกพร่องนี้อาจส่งผลตามมา คือ เขาก็จะมีการใช้เทคนิคทางการบัญชีเพื่อตบแต่งบให้ได้กำไรต่อหุ้นตามที่กำหนดไว้ อีกตัวอย่างเช่น หากกิจการต้องการเปิดสำนักงานใหม่ การวัดผลการดำเนินงานจากกำไรต้องใช้เวลาช้านาน ถ้าระบบผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลของงบการเงิน (กำไร)

เท่านั้น ความผิดพลาดจากการเสียโอกาสในอนาคตย่อมเกิดขึ้นได้ เหล่านี้เป็นผลกระทบจากการ
จ่ายผลตอบแทนที่มีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (McKenzie and Shilling, 1998)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยของการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (ต่อ)

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	Miles and Snow, 1978	Simons, 1987	Govindarajan and Fisher, 1990	Jensen and Murphy, 1990 cited in McKenzie and Shilling, 1998	Eccles, 1991	William M. Mercer Inc., 1993	Kaplan and Norton, 1996	Milbourn, 1996 cited in McKenzie and Shilling, 1998	Ittner, Larcker, and Rajan, 1997	McKenzie and Shilling, 1998
ผลตอบแทนต่อยอดขาย									/	
ผลตอบแทนจากราคาหุ้น				/				/	/	
มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA)									/	/
ต้นทุน	/	/	/						/	
ต้นทุนต่อหน่วย					/					
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน							/			

จนเมื่อไม่นานมานี้การจ่ายผลตอบแทน ได้มีการอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้น เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ความมีประสิทธิภาพในการผลิต คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การส่งสินค้าหรือบริการตรงต่อเวลา การปรับปรุงความปลอดภัยเกี่ยวกับงาน ทักษะของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การบริหารกระบวนการภายใน นวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวนลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร จำนวนโครงการใหม่ ความพึงพอใจกับผู้จัดการจำหน่าย การเป็นผู้นำ ความสามารถทำงานที่หลากหลาย ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น (แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2.2) การจ่ายผลตอบแทนที่อิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินยังสามารถลดความเสี่ยงจากปัญหาระหว่างองค์กรกับพนักงานได้

การวัดผลบางอย่าง ยากที่จะวัดค่าออกมาเป็นเชิงปริมาณได้ ทำให้ยากในการจ่ายผลตอบแทนสำหรับการวัดผลเหล่านั้น ดังเช่นงานวิจัยของ McKenzie and Shilling (1998) ได้ยกตัวอย่างการวัดผลการดำเนินงานในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า โดยถือว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการวัดผลที่สำคัญอย่างหนึ่งในบางธุรกิจ แต่จากการสำรวจแล้วความพึงพอใจของลูกค้ายากที่จะเสนอเป็นมูลค่า ทำให้ต้องมีการวัดรากฐานของการวัดผลเหล่านั้น บางครั้งการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับจำนวนของเสียของผลิตภัณฑ์ การส่งคืนของลูกค้า หรือการตอบกลับของลูกค้า ซึ่งจะถือว่าเป็นการวัดผลที่ถูกต้อง ง่ายต่อการเข้าถึง และควบคุม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยของการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	Finkelman, 1993	William M. Mercer Inc., 1993	Lavin, 1994	Sager, McWilliam, and Hof, 1994	Sharma and Dan, 1995	Andrews, 1996	Kaplan and Norton, 1996	Lingle and Schieman, 1996	Iltner, Larcker, and Rajan, 1997	Sharma, 1997
ความพึงพอใจของลูกค้า	/		/	/	/		/	/	/	/
ส่วนแบ่งทางการตลาด									/	
ความมีประสิทธิภาพในการผลิต									/	
คุณภาพของสินค้า/บริการ			/						/	
การส่งสินค้า/บริการตรงต่อเวลา		/								
การปรับปรุงความปลอดภัยเกี่ยวกับงาน		/							/	
ทักษะของพนักงาน		/							/	
ความพึงพอใจของพนักงาน		/					/		/	
การบริหารกระบวนการภายใน		/							/	
นวัตกรรม						/			/	
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ						/			/	

ตารางที่ 2.2 สรุปงานวิจัยของการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (ต่อ)										
การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	Finkelman , 1993	William M. Mercer Inc., 1993	Lavin, 1994	Sager, McWilliam , and Hof, 1994	Sharma and Dan, 1995	Andrews, 1996	Kaplan and Norton, 1996	Lingle and Schieman n, 1996	Ittner, Larcker, and Rajan, 1997	Sharma, 1997
จำนวนลิขสิทธิ์/สิทธิบัตร						/				
จำนวนโครงการใหม่									/	
ความพึงพอใจกับผู้จัดการ							/			
การเป็นผู้นำ									/	
ความสามารถทำงานที่หลากหลาย									/	
ความรับผิดชอบต่อสังคม							/			

จากตารางที่ 2.2 สรุปได้ว่าการจ่ายผลตอบแทนจากการวัดผลดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันหันมาให้ความสำคัญกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น แต่ก็มีอีก 4 สาเหตุสำคัญของการจ่ายผลตอบแทนโดยไม่อิงกับความพึงพอใจของลูกค้า คือ 1. ในบางอุตสาหกรรมไม่มีอิทธิพลกับความพึงพอใจของลูกค้ามากนัก 2. การวัดความพึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบันมีข้อบกพร่องอยู่ทำให้ไม่สามารถมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอในการมั่นใจว่าลูกค้าจะกลับมาซื้อสินค้า หรือบริการใหม่ 3. พนักงานขายในองค์กรนั้นไม่มีความพยายามในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และ 4. ไม่ทราบผลกระทบในระยะยาวจากการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงจากความพึงพอใจของลูกค้า (Sharma, 1997)

การจ่ายผลตอบแทน โดยพิจารณาจากการวัดผลการดำเนินงานที่หลากหลาย ก็มีข้อบกพร่องเช่นกัน คือ ถ้าองค์กรตั้งเป้าหมายให้พนักงานรับผิดชอบต่อความพึงพอใจของลูกค้า แต่ขณะเดียวกันองค์กรกลับประสบผลขาดทุนทำให้มีปัญหในเรื่องการจ่ายผลตอบแทนได้ ดังนั้นประเด็นที่ต้องมีการแก้ไขเร่งด่วน คือก่อนที่จะมีการวัดผลการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดในเรื่องน้ำหนักและอิทธิพลของการวัดผลในแต่ละตัววัดผลก่อน (McKenzie and Shilling, 1998)

งานวิจัยของ Milkovich and Newman (1996) ได้เสนอว่า หลักการประเมินการจ่ายผลตอบแทนที่ดี จำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้

การจ่ายผลตอบแทนต้องมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. การจ่ายผลตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม ทำให้ต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน มากยิ่งขึ้น คือ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้เกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนต้องอิงกับ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากกว่าจะอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งก็คือกำไร เพราะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการครองส่วนแบ่งทางการตลาดทำให้กำไรที่ตั้งเป้าหมายไว้ต้องใช้ระยะเวลานาน แต่ในขณะที่องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า เช่น กำไร หรือ ต้นทุน ทำให้การจ่ายผลตอบแทนต้องสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า

2. โครงสร้างในการดำเนินการขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกับการจ่ายผลตอบแทน
3. ระบบการจ่ายผลตอบแทนต้องมีความเป็นมาตรฐาน

หลักการประเมินการจ่ายผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพข้างต้น ที่กล่าวไว้ว่าการจ่ายผลตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ได้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ittner et al. (1997) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้น้ำหนักของการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในการจ่ายโบนัสประจำปีของผู้บริหารระดับสูง โดยผลการวิจัยพบว่ามี 3 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในการจ่ายโบนัสของผู้บริหารระดับสูง คือ 1. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่า องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะที่ Simon (1987) พบว่าองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะมีการจ่ายโบนัสถี่มากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะโบนัสถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าจากงบประมาณด้านการเงินแล้ว 2. องค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ใช้ด้านคุณภาพจะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ใช้ด้านคุณภาพ 3. องค์กรที่มีกฎข้อบังคับจากหน่วยงานภายนอกจะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ไม่มีกฎข้อบังคับจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษาอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคมโดยมีการใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ด้านความปลอดภัยและความพึงพอใจของลูกค้า และพบว่า 3 ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในการจ่ายโบนัสของผู้บริหารระดับสูง คือ 1. องค์กรที่มีผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่ดีหรือมีความเป็นไปได้ว่าจะล้มละลาย 2. ข้อจำกัดด้านการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ได้รับจากภายนอก 3. ความมีอิทธิพลของผู้บริหารระดับสูง

จากการเชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในทางที่ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น มีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น และกระทบต่อการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน คือ รายได้และกำไรเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีผลต่อการลดลงของต้นทุน (Banker, Potter, and Srinivasan, 2000)

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Milkovich and Newman (1996) และ Ittner et al. (1997) ในเรื่องของกลยุทธ์ที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้คำแนะนำการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่างกัน จึงเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นประเด็นที่ 2 งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ผนวกประเด็นที่ 1 เรื่องกลยุทธ์ที่ต่างกันกับการให้คำแนะนำการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และประเด็นที่ 2 ขึ้น พร้อมทั้งศึกษาเพิ่มเติมตามคำกล่าวของ Hayes and Schaefer (1998) ที่ว่าองค์กรในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง และมีความเป็นผู้นำจะมีการวัดผลการดำเนินงานสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทน เป็นประเด็นที่ 3 ขึ้น งานวิจัยครั้งนี้จึงได้เชื่อมโยงเป็น 3 ประเด็นหลักในการวิจัยขึ้นตามแผนภาพขอบเขตของการวิจัยในบทที่ 1 เหล่านี้จึงเป็นที่มาของงานวิจัยเรื่อง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ผู้วิจัยจึงสรุปการวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทนที่จะนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1.1 กำไร (Bledsoe and Ingram, 1997; Balkcom et al., 1997) 1.2 ยอดขาย (Bledsoe and Ingram; Hoffecker and Goldenberg, 1994; Ittner et al., 1997; Gosselin, 2000) 1.3 ต้นทุน (Miles and Snow, 1978; Simons, 1987; Govindarajan and Fisher, 1990; Ittner et al.) 1.4 ผลตอบแทนจากการลงทุน (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; Eccles, 1991; Kaplan and Norton; Ittner et al.; McKenzie and Shilling) 1.5 ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Ittner et al.; McKenzie and Shilling) 1.6 ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Ittner et al.) และ 1.7 กระแสเงินสด (Miles and Snow; Simons; Govindarajan and Fisher; William M. Mercer Inc., 1993; Kaplan and Norton; Ittner et al.; Gosselin)

2. การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินประกอบด้วย 13 ด้าน ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Ellis and Curtis, 1995; Hurley and Laitamaki, 1995; Lingle and Schiemann, 1996; Bledsoe and Ingram, 1997) 2.2 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Hoffecker and Goldenberg, 1994; Ittner et al., 1997) 2.3 การมีประสิทธิภาพในการผลิต (Ittner et al.) 2.4 การส่งมอบสินค้าตรงเวลา 2.5 จำนวนของเสีย 2.6 ระยะเวลาในการผลิต (Bledsoe and Ingram) 2.7 คุณภาพของสินค้า/บริการ (Lavin, 1994; Ittner et al.) 2.8 ความปลอดภัยในการทำงาน (William M. Mercer Inc., 1993; Ittner et al.) 2.9 ทักษะความรู้

ความสามารถของพนักงาน (William M. Mercer Inc.; Ittner et al.) 2.10 ความพึงพอใจของ
พนักงาน (William M. Mercer Inc.; Kaplan and Norton, 1996; Lingle and Schiemann) 2.11
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ 2.12 นวัตกรรม (Andrews, 1996; Ittner et al.) และ 2.13
จำนวนโครงการใหม่ (Ittner et al.)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาคือการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน ได้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกข้อมูลเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาไว้ ดังนี้

1. อุตสาหกรรมที่ศึกษาเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจัดกลุ่มตามตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. อุตสาหกรรมตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า เนื่องจากต้องการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยของ Ittner et al. (1997) ที่ทำการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมสื่อสารในต่างประเทศ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมสื่อสารในต่างประเทศใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น สำหรับอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของการประกอบกิจการที่ครบวงจร เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นผลิตภัณฑ์ที่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า แผงวงจรไฟฟ้าในเครื่องคอมพิวเตอร์ จัดอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และการให้บริการโทรคมนาคมผ่านดาวเทียม เพื่อให้เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถเชื่อมโยงกันได้ทุกประเทศ จัดอยู่ในอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพิ่มเติมจากต่างประเทศ ที่ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมสื่อสารเพียงอุตสาหกรรมเดียว
3. บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัททั้งหมดในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 31 บริษัท (แหล่งที่มา : <http://www.set.or.th>) ได้แก่

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร จำนวน 12 บริษัท ประกอบด้วย

1. ADVANCED INFO SERVICE PUBLIC COMPANY LIMITED
2. INTERNET THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED

3. JASMINE INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
4. M-LINK ASIA CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED
5. SMART CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED
6. SMART TELCOMS PUBLIC COMPANY LIMITED
7. SHIN CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED
8. SHIN SATELLITE PUBLIC COMPANY LIMITED
9. TELECOMASIA CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED
10. THE INTERNATIONAL ENGINEERING PUBLIC COMPANY LIMITED
11. TT&T PUBLIC COMPANY LIMITED
12. UNITED COMMUNICATION INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 9 บริษัท ประกอบด้วย

1. UNITED COMMUNICATION INDUSTRY PUBLIC COMPANY LIMITED
2. CIRCUIT ELECTRONIC INDUSTRIES PUBLIC COMPANY LIMITED
3. DELTA ELECTRONICS (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED
4. DRACO PCB PUBLIC COMPANY LIMITED
5. HANA MICROELECTRONICS PUBLIC COMPANY LIMITED
6. K.R. PRECISION PUBLIC COMPANY LIMITED
7. KCE ELECTRONICS PUBLIC COMPANY LIMITED
8. SEMICONDUCTOR VENTURES INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
9. HIPRO ELECTRONICS PUBLIC COMPANY LIMITED

บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 10 บริษัท ประกอบด้วย

1. CAPETRONIC INTERNATIONAL (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED
2. CHAROONG THAI WIRE & CABLE PUBLIC COMPANY LIMITED
3. COMPASS EAST INDUSTRY (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED

4. FURUKAWA METAL (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED
5. KANG YONG ELECTRIC PUBLIC COMPANY LIMITED
6. KULTHORN KIRBY PUBLIC COMPANY LIMITED
7. METRO SYSTEMS CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED
8. MURAMOTO ELECTRON (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED
9. SINGER THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED
10. SVOA PUBLIC COMPANY LIMITED

ในแต่ละบริษัทจะทำการส่งแบบสอบถาม 8 ชุด โดยส่งให้ผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. กรรมการผู้จัดการ
2. ผู้จัดการฝ่ายตลาด
3. ผู้จัดการฝ่ายผลิต
4. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
5. ผู้จัดการฝ่ายการเงิน
6. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
7. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม
8. ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากประชากรมีจำนวนไม่มากจึงใช้ประชากรทุกหน่วยในการทำวิจัย (Census) ดังนั้น ประชากรในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 248 หน่วย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 3 บริษัท จากแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมตัวอย่าง (ภาคผนวก ข)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริษัททั้ง 3 ในกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นผู้ประเมินว่าตัวอย่างการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากวรรณคดีปริทัศน์เพียงพอ

หรือไม่ หรือมีการวัดผลการดำเนินงานใดที่ไม่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมทั้ง 3 เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงในแบบสอบถามอีกครั้งก่อนที่จะส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ต่อไป

2. การใช้แบบสอบถาม ประกอบด้วย คำถามปลายปิด (Close-ended Questionnaire) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) โดยส่งแบบสอบถามให้กับกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยมีส่วนประกอบดังนี้

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. เพศ
2. อายุ
3. ตำแหน่ง
4. การศึกษา
5. อายุงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ว่าในองค์กรของตนมีการใช้กลยุทธ์ด้านใด และการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ หรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม คำนึงถึงการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานของตนเอง การวัดผล การดำเนินงานจะแบ่งออกเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัววัดผล การดำเนินงานตาม Likert Scale ตั้งแต่ 0-5 ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 5 = มากที่สุด | 4 = มาก | 3 = ปานกลาง |
| 2 = น้อย | 1 = น้อยที่สุด | 0 = ไม่มีเลย |

นอกจากนี้ยังได้สอบถามสาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงาน ความถี่ในการประเมินผลงาน รวมถึงการรายงานผลจากการวัดผลการดำเนินงานในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและโบนัส โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้นำน้ำหนักความสำคัญของรูปแบบผลตอบแทนตาม Likert Scale ตั้งแต่ 0-5 ประกอบด้วย

5 = มากที่สุด	4 = มาก	3 = ปานกลาง
2 = น้อย	1 = น้อยที่สุด	0 = ไม่มีเลย

3. วิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรม spss version 10 โดยแบ่งเป็นสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

สถิติเชิงพรรณนา

1. การแจกแจงความถี่ เพื่อแจกแจงข้อมูลที่เก็บรวบรวมว่ามีผู้เลือกตอบในแต่ละหัวข้อเป็นจำนวนเท่าไร
2. การนำข้อมูลที่แจกแจงความถี่มาแสดงในรูปค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติเชิงอนุมาน

1. สถิติที่ใช้ทดสอบ t-test เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม
2. สถิติที่ใช้ทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานกับการจ่ายผลตอบแทน

การตรวจสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบแบบสอบถาม (Pre- Test) กับกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า อย่างละ 1 บริษัท โดยแต่ละบริษัทเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อสะดวกต่อการเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องต่อเนื้อหา (Relevance) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในประเด็นคำตอบที่จะได้จากผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อคิดเห็นที่เหมาะสม มาปรับแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนจะนำไปใช้จริง
2. การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งกระทำหลังจากรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับจากการตอบกลับที่สมบูรณ์แล้ว โดยใช้สูตรของ Spearman & Brown รายละเอียดจะอธิบายในบทต่อไป

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 ชุด จากบริษัทจำกัดมหาชนในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้มาจากวิทยานิพนธ์ ผลงานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องวารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ ตำราของงานวิจัยเกี่ยวข้อง และ Website ที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้ ช่วงเวลาเดียว คือ ประมาณกลางเดือนพฤษภาคม – กลางเดือนกรกฎาคม 2546 โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 ชุด โดยมีวิธีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. เตรียมแบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายตลาด ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทต่าง ๆ ใช้เวลาดำเนินการช่วงกลางเดือนเมษายน – กลางเดือนพฤษภาคม 2546

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทต่าง ๆ ในช่วงกลางเดือน พฤษภาคม – กลางเดือนกรกฎาคม 2546

3. นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก จากนั้นนำแบบสอบถามปลายเปิดที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้จัดมาคำนวณหาค่าดัชนีต่าง ๆ ตามสูตรที่ได้กำหนดไว้ งานนี้ดำเนินการในเดือน กรกฎาคม 2546

4. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for Social Sciences หรือ spss version 10) ซึ่งจะทำงานช่วงเดือนสิงหาคม 2546

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาผลงานวิจัย บทความและตำราที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยงานวิจัยด้านกลยุทธ์ การวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทน

2. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิของบริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อศึกษาถึงการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของบริษัทต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของอุตสาหกรรมโดยรวม

3. ออกแบบสอบถามและทำการทดสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

4. เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิธีสุ่มแบบง่าย ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการคัดเลือกจำนวน 3 รายจากประชากรทั้งหมด

5. สอบถามข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 248 ราย จากประชากรทั้งหมด

6. ประมวลผลข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

7. จัดทำรายงานการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยที่ค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย เพื่อแปลความหมายจากสูตร ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{มาตราส่วนประมาณค่า}}$$

ดังนั้น การให้นำหนักสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งระดับความคิดเห็นตาม Likert scale ตั้งแต่ 0-5 อันประกอบด้วย

5 = มากที่สุด	4 = มาก	3 = ปานกลาง
2 = น้อย	1 = น้อยที่สุด	0 = ไม่มีเลย

เพื่อให้การแปลความหมายมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนจึงได้ค่าความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 0}{6} = 0.83$$

คะแนนเฉลี่ย	0.00 – 0.83	หมายถึง	ไม่มีการให้นำหนัก
	0.84 – 1.67	หมายถึง	การให้นำหนักอยู่ในระดับน้อยที่สุด
	1.68 – 2.51	หมายถึง	การให้นำหนักอยู่ในระดับน้อย
	2.52 – 3.35	หมายถึง	การให้นำหนักอยู่ในระดับปานกลาง
	3.36 – 4.19	หมายถึง	การให้นำหนักอยู่ในระดับมาก
	4.20 – 5.00	หมายถึง	การให้นำหนักอยู่ในระดับมากที่สุด

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเป็นการทดสอบสมมติฐาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดสมมติฐานที่จะทำการทดสอบ

H_0 = สมมติฐานหลัก

H_a = สมมติฐานแย้ง

ขั้นที่ 2 เลือกตัวสถิติที่ใช้ทดสอบให้เหมาะสม

ขั้นที่ 3 กำหนดระดับนัยสำคัญ โดยให้ระดับความเชื่อมั่น 95 %

ขั้นที่ 4 สร้างขอบเขตการปฏิเสธสมมติฐาน

ขั้นที่ 5 สร้างตารางการประมวลผลด้วยโปรแกรม spss

ขั้นที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีการแปลความหมาย ดังต่อไปนี้

0.00 – 0.19	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
0.20 – 0.39	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.40 – 0.59	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับกลาง
0.60 – 0.79	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง
0.80 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง

สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยของ Andrews (1996) ในบทที่ 2 พบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะองค์กรเหล่านี้จะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อที่จะได้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยจะต้องอาศัยระยะเวลาเพียงพอที่ผู้บริหารจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเด่นชัด ทำให้ไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานจากกำไร หรือการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในรูปแบบอื่น ๆ ได้ เพราะการวัดผลการดำเนินงานเหล่านั้นเป็นการวัดผลการดำเนินงานระยะสั้นเท่านั้น แต่ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีการกำหนดสัดส่วนของผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเป็นอย่างดีว่าควรมีเท่าไรเมื่อเทียบกับตลาดทั้งหมด โดยใช้การปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อให้มีต้นทุนต่ำที่สุด จึงมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าวจึงกำหนดสมมติฐานเป็น H_1 และ H_2 ดังนี้

H_1 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

H_2 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

งานวิจัยของ Milkovich and Newman (1996) สรุปว่าการจ่ายผลตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม จึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้น และเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนต้องอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าจะอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน แต่ในขณะที่องค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า ทำให้การจ่ายผลตอบแทนต้องอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า จากการทบทวนงานวิจัยของ Ittner et al. (1997) ยังพบอีกว่าการจ่ายโบนัสประจำปีของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรเช่นกัน โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการจ่ายโบนัสโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับงานวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาเฉพาะโบนัสเท่านั้น ยังศึกษาเพิ่มเติมถึงเงินเดือนด้วย ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H₃: องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

H₄: องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Hayes and Schaefer (1998) พบว่าการวัดผลการดำเนินงานจะต้องสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทน เพราะการที่จะวัดว่าในขนาดตอกรของตนเองจะมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ก็ต้องขึ้นอยู่กับค่าการจ่ายผลตอบแทนในปัจจุบันด้วย จึงได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

H₅: องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

H₆: องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 บริษัท โดยในแต่ละบริษัทได้ส่งผู้บริหาร 8 ตำแหน่ง ดังนั้น แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดมีจำนวน 248 ชุด ซึ่งได้รับการตอบกลับจากการส่งครั้งแรกที่ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 เดือน จำนวน 51 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับจากการส่งครั้งแรกร้อยละ 20.56 ในจำนวนนี้มีแบบสอบถามที่ตีกลับ เนื่องจากไม่มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตจำนวน 2 ชุด และไม่มีผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมจำนวน 1 ชุด คงเหลือจำนวนแบบสอบถามที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้เพียง 48 ชุด ทำให้อัตราการตอบกลับจากการส่งครั้งแรกเหลือร้อยละ 19.35 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงติดตามแบบสอบถามที่เหลือจำนวน 197 ชุด ทางโทรศัพท์และการส่งแบบสอบถามอีกครั้งโดยใช้เวลารวบรวมอีก 1 เดือน จนได้รับแบบสอบถามกลับมาอีกจำนวน 32 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับจากการส่งครั้งที่ 2 ร้อยละ 16.24 ในจำนวนนี้มีแบบสอบถามจำนวน 2 ชุดที่มีการตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์มาก ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถนำมาประมวลผลในการทำวิจัยครั้งนี้ได้ ทำให้อัตราการตอบกลับจากการส่งครั้งที่ 2 เหลือเพียง 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 15.23

ดังนั้น แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 78 ชุด จากการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 2 เดือน คิดเป็นอัตราการตอบกลับทั้งสิ้นร้อยละ 31.45 (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	ครั้งที่ 1 (ชุด)	ร้อยละ	ครั้งที่ 2 (ชุด)	ร้อยละ
จำนวนที่ส่ง	248	100.00	197	100.00
จำนวนตอบกลับ	51	20.56	32	16.24
จำนวนที่ไม่ตอบกลับ	197	79.44	165	83.76
จำนวนที่ไม่สามารถใช้ได้	3	1.21	2	1.01
จำนวนที่ใช้ได้	48	19.35	30	15.23
แบบสอบถามที่ใช้ได้รวมทั้งสิ้น 78 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 31.45				

การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจะกระทำหลังจากรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับจากการตอบกลับที่สมบูรณ์แล้ว โดยใช้สูตรของ Spearman & Brown ซึ่งกำหนดไว้ว่าเครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามจะถูกแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยแบบสอบถามทั้ง 2 ส่วนจะต้องถามในเรื่องเดียวกันหรือคล้ายกันเท่านั้น จึงสามารถวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ ดังนั้นแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้จึงประกอบด้วยส่วนของการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทนเท่านั้น เพราะแบบสอบถามในส่วนอื่นไม่ได้ถามในลักษณะเดียวกันทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความเชื่อถือได้

ผลการวิเคราะห์ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัดซึ่งคำนวณจากสูตร Spearman & Brown มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อถือได้สูง แต่ถ้ามีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด ในที่นี้การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานมีค่า .7686 แสดงว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง สำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของการจ่ายผลตอบแทนโดยรวมมีค่า .8676 แสดงว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูงมาก เมื่อพิจารณาแยกวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของการจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือนและโบนัสแยกกัน พบว่าเงินเดือนมีค่าความเชื่อถือได้ .8226 และโบนัสมีค่าความเชื่อถือได้ .8893 สรุปในภาพรวมของการวิเคราะห์แบบสอบถามแสดงว่ามีความเชื่อถือได้ของข้อมูลค่อนข้างสูง นั้นแสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ที่จะกล่าวต่อจากนี้ไปมีความน่าเชื่อถือได้มาก

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

• ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ตารางที่ 4.2) อายุระหว่าง 30-39 ปี (ตารางที่ 4.3) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ตารางที่ 4.4) และมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี (ตารางที่ 4.5) ในการแจกแบบสอบถามให้กับตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละบริษัททั้ง 8 ตำแหน่ง พบว่าการตอบกลับของแต่ละตำแหน่งมีสัดส่วนไม่เท่ากัน ตำแหน่งที่มีผู้ตอบกลับมากที่สุดคือผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ และตำแหน่งที่มีผู้ตอบกลับน้อยที่สุดคือกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายบุคคล (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนบุคคล – เพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	50	64.10
หญิง	28	35.90
รวม	78	100.00

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลส่วนบุคคล - อายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30	1	1.28
30-39 ปี	38	48.72
40-49 ปี	35	44.87
50-59 ปี	4	5.13
รวม	78	100.00

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลส่วนบุคคล – ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.28
ปริญญาตรี	34	43.59
ปริญญาโท	40	51.28
สูงกว่าปริญญาโท	3	3.85
รวม	78	100.00

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลส่วนบุคคล – อายุงาน

อายุงาน	ความถี่	ร้อยละ
5 ปีหรือต่ำกว่า	36	46.15
6-10 ปี	23	29.49
11-15 ปี	13	16.67
16-20 ปี	5	6.41
21 ปีหรือมากกว่า	1	1.28
รวม	78	100.00

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลส่วนบุคคล - ตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ	6	7.69
ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย	12	15.38
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	7	8.97
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	12	15.38
ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	11	14.10
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	6	7.69
ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	11	14.10
ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์	13	16.67
รวม	78	100.00

● กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ผู้ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 69.33 ระบุว่าองค์กรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.67 ระบุว่าองค์กรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (ตารางที่ 4.7) ซึ่งสอดคล้องตามความคาดหมายในการเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมในการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 4.7 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	23	30.67
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	52	69.33
รวม	75	100.00
Missing	3	
รวม	78	

ผู้ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 73.08 มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (ตารางที่ 4.8) โดยตำแหน่งที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุดถึงร้อยละ 100 คือ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย รองลงมาคือผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

และผู้จัดการฝ่ายบัญชี คิดเป็นร้อยละ 90.91 , 85.71 , 66.67, 61.54 , 54.55 และ 41.67 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.8 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	ความถี่	ร้อยละ
ไม่มี	21	26.92
มี	57	73.08
รวม	78	100.00

ตารางที่ 4.9 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละตำแหน่ง

ตำแหน่ง	การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์			
	ไม่มี		มี	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ			6	100.00
ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย			12	100.00
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1	14.29	6	85.71
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	7	58.33	5	41.67
ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	5	45.45	6	54.55
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	2	33.33	4	66.67
ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	1	9.09	10	90.91
ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์	5	38.46	8	61.54

• การวัดผลการดำเนินงาน

สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการวัดผลการดำเนินงานในองค์กรคือการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 18.53 มีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ Hayes and Schaefer (1998) ที่กล่าวไว้ว่าองค์กรในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง มีความเป็นผู้นำ จะมีการวัดผลการดำเนินงานสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทน เพราะการที่จะวัดว่าในอนาคตขององค์กรของตนจะมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ก็ต้องขึ้นอยู่กับ การจ่ายผลตอบแทนในปัจจุบันด้วย สาเหตุรองลงมาอันดับที่ 2 คือ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 17.48 สาเหตุอันดับที่ 3 คือ เพื่อประเมินกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 16.08 และสาเหตุที่มีผู้ให้ความสำคัญน้อยที่สุดในการวัดผล

การดำเนินงานคือ เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ซึ่งคิดเป็นร้อยละเพียง 7.69 (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 สาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน

สาเหตุของการวัดผลการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
เพื่อประเมินกลยุทธ์ขององค์กร	46	16.08
เพื่อการจ่ายผลตอบแทน	53	18.53
เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน	33	11.54
เพื่อประเมินความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละบุคคล	45	15.73
เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม	22	7.69
เพื่อใช้ในการบริหารงานและตรวจสอบงาน	37	12.94
เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	50	17.48
รวม	78	100.00

หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่ไม่แตกต่างจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 66.67 (ตารางที่ 4.11) มีบางบริษัทที่มีหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานแตกต่างจากปีก่อน อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน ซึ่งประกอบด้วย มีการให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในปีนี้น่ามากขึ้น ลักษณะงานในปีนี้มีเปลี่ยนแปลง ตัววัดผลมีการเปลี่ยนแปลง และมีการให้พนักงานมีส่วนในการให้น้ำหนักแต่ละตัววัดผลมากขึ้น สำหรับตำแหน่งที่มีบทบาทในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานในระดับมากที่สุด คือ กรรมการผู้จัดการ ตำแหน่งที่มีบทบาทในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานในระดับมากประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต และผู้จัดการฝ่ายบุคคล ส่วนผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์มีบทบาทในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานในระดับปานกลางจนถึงมาก ร้อยละ 38.46 ส่วนผู้จัดการฝ่ายบัญชีและผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมส่วนใหญ่จะมีบทบาทในการสื่อสารกับผู้บริหารถึงหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง (ตารางที่ 4.12)

กรรมการผู้จัดการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย มีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับมาก-มากที่สุดเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ผู้จัดการฝ่ายผลิตมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับ

มากคิดเป็นร้อยละ 85.71 ผู้จัดการฝ่ายบัญชีมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 58.33 ผู้จัดการฝ่ายการเงินมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 54.55 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับปานกลาง-มากคิดเป็นร้อยละ 50 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ 45.45 และผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์มีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลอยู่ในระดับปานกลาง-มากคิดเป็นร้อยละ 30.77 (ตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.11 ความแตกต่างของหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานจากปีก่อน

ความแตกต่างของหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานจากปีก่อน	ความถี่	ร้อยละ
ไม่มี	52	66.67
มี	26	33.33
Total	78	100.0

ตารางที่ 4.12 การสื่อสารกับผู้บริหารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน

ตำแหน่ง	การสื่อสารกับผู้บริหารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ			16.67	33.33	50.00
ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย			16.67	58.33	25.00
ผู้จัดการฝ่ายผลิต			14.29	57.14	28.57
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	8.33		58.33	33.33	
ผู้จัดการฝ่ายการเงิน			27.27	63.64	9.09
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล		33.33	16.67	50.00	
ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม			45.45	36.36	18.18
ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์	7.69		38.46	38.46	15.38

ตารางที่ 4.13 การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลแต่ละตำแหน่ง

ตำแหน่ง	การมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผล				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ				50.00	50.00
ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย		8.33	25.00	33.33	33.33
ผู้จัดการฝ่ายผลิต				85.71	14.29
ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	8.33		58.33	33.33	
ผู้จัดการฝ่ายการเงิน			54.55	18.18	27.27
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล			50.00	50.00	
ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม			18.18	45.45	36.36
ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์	7.69	7.69	30.77	30.77	23.08

การประเมินการวัดผลการดำเนินงานส่วนใหญ่จะประเมินเป็นประจำทุกเดือน คิดเป็นร้อยละ 36.26 ลำดับต่อมาจะมีการประเมินการวัดผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส ครึ่งปี และเป็นปี โดยคิดเป็นร้อยละ 23.08 , 21.98 และ 14.29 ตามลำดับ มีเพียงไม่กี่บริษัทเท่านั้นที่จะประเมินเป็นวันหรือเป็นสัปดาห์ (ตารางที่ 4.14) การรายงานการวัดผลการดำเนินงานส่วนใหญ่รายงานให้กับเฉพาะฝ่ายของตน คิดเป็นร้อยละ 40.37 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีการรายงานให้กับภายนอกองค์กรของตน (ตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.14 การประเมินการวัดผลการดำเนินงาน

การประเมินการวัดผลการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
เป็นรายวัน	1	1.10
เป็นรายสัปดาห์	3	3.30
เป็นรายเดือน	33	36.26
เป็นรายไตรมาส	21	23.08
เป็นรายครึ่งปี	20	21.98
เป็นรายปี	13	14.29
รวม	91	100.00

ตารางที่ 4.15 การรายงานผลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงาน

การรายงานผลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงาน	ความถี่	ร้อยละ
ภายในฝ่ายของตน	44	40.37
ภายนอกฝ่ายของตน (ไม่ทุกฝ่ายในบริษัท)	26	23.85
ภายในบริษัทของตน (ทุกฝ่ายในบริษัท)	33	30.28
ภายนอกบริษัทของตน	6	5.50
รวม	109	100.00

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานจะพิจารณาจาก ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) โดยใช้เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นในการแปลความหมายตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 เรื่องวิธีดำเนินการวิจัย

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 3.76 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.08 เมื่อพิจารณาแยกการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินที่ละรายการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.16)

- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ยอดขาย และกำไร
- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยประกอบด้วย ต้นทุน ผลตอบแทนต่อยอดขาย ผลตอบแทนจากการลงทุน และกระแสเงินสด
- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับปานกลาง คือ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยทุกรายการมีค่าใกล้เคียงกันระหว่าง 2 กลยุทธ์ แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเมื่อเรียงลำดับความสำคัญระหว่าง 2 กลยุทธ์ ดังนี้องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการให้น้ำหนักยอดขายโดยเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ กำไรและต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.30 4.26 3.87 ตามลำดับ ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักกำไรโดยเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ยอดขายและต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 4.33 4.10 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.17)

ตารางที่ 4.16 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
กำไร	4.26	1.04
ยอดขาย	4.27	1.07
ต้นทุน	3.96	1.04
ผลตอบแทนจากการลงทุน	3.55	1.06
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	3.14	1.02
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	3.69	1.08
กระแสเงินสด	3.44	1.25
รวม	3.76	1.08

ตารางที่ 4.17 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
กำไร	4.26	1.01	4.35	0.90
ยอดขาย	4.30	1.06	4.33	0.92
ต้นทุน	3.87	1.06	4.10	0.90
ผลตอบแทนจากการลงทุน	3.48	0.90	3.63	1.04
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	3.17	0.78	3.16	1.05
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	3.65	1.03	3.76	1.01
กระแสเงินสด	3.35	1.03	3.53	1.29
รวม	3.73	0.98	3.84	1.02

เมื่อจำแนกการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินตามตำแหน่งงานต่าง ๆ (ตารางที่ 4.18) พบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งดังต่อไปนี้ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้น้ำหนักกำไรและยอดขายมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขายให้น้ำหนักยอดขายมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้น้ำหนักกำไรมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้น้ำหนักยอดขายและต้นทุน

มากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายการเงินให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยทั้ง 6 ตัว ในอัตราที่เท่ากัน ได้แก่ กำไร ยอดขาย ต้นทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากยอดขาย และกระแสเงินสด ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมให้น้ำหนักกำไร ต้นทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน และกระแสเงินสดมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4 ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ให้น้ำหนักยอดขายมากที่สุด

ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันมาก โดยที่ตำแหน่งที่มีการให้น้ำหนักกำไรมากที่สุด ประกอบด้วย 5 ตำแหน่งดังนี้ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมและผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ส่วนผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขายให้น้ำหนักยอดขายและผลตอบแทนต่อยอดขายมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายการเงินให้น้ำหนักยอดขายและต้นทุนมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้น้ำหนักยอดขายมากที่สุด (ตารางที่ 4.19)

ตารางที่ 4.18 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจำแนกตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน								
	กรรมการผู้จัดการ	ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม	ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์
กำไร	5.00	3.75	4.75	4.67	3.00	4.33	4.00	4.50
ยอดขาย	5.00	4.25	4.50	5.00	3.00	4.33	3.33	5.00
ต้นทุน	4.00	3.50	4.25	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00
ผลตอบแทนจากการลงทุน	3.00	3.25	4.00	3.00	3.00	3.67	4.00	3.50
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	3.00	3.25	3.50	3.00	2.50	3.67	3.00	3.00
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	3.00	3.00	4.25	4.67	3.00	3.67	3.33	4.00
กระแสเงินสด	3.00	2.75	4.00	3.33	3.00	3.00	4.00	3.50

ตารางที่ 4.19 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จำแนกตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์								
	กรรมการผู้ จัดการ	ผู้จัดการ ฝ่ายตลาด/ ขาย	ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการ ฝ่ายการ เงิน	ผู้จัดการ ฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการ ฝ่าย วิศวกรรม	ผู้จัดการ ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์
กำไร	5.00	4.57	4.00	4.56	3.89	4.00	4.38	4.30
ยอดขาย	4.25	4.86	3.67	4.44	4.22	4.50	4.25	4.20
ต้นทุน	4.50	3.86	3.67	4.00	4.22	3.00	4.25	4.20
ผลตอบแทนจากการ ลงทุน	4.25	4.00	3.33	3.00	3.78	4.00	3.50	3.70
ผลตอบแทนจากสิน ทรัพย์	2.75	3.43	3.33	2.67	3.56	4.00	3.50	2.80
ผลตอบแทนต่อยอด ขาย	3.75	4.86	3.67	3.89	3.67	4.00	3.00	3.60
กระแสเงินสด	3.75	3.43	3.67	3.67	4.00	3.00	3.38	3.10

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 3.61 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.16 เมื่อพิจารณาแยกการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่ละเอียดการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.20)

- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า และคุณภาพสินค้า/บริการ มีค่าเฉลี่ยการให้น้ำหนักที่เท่ากัน คือ 4.26
- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ การส่งมอบสินค้าตรงเวลา การมีประสิทธิภาพในการผลิต ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน ส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรม จำนวนโครงการใหม่และความพึงพอใจของพนักงาน

- การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ความปลอดภัยในการทำงาน ระยะเวลาในการผลิต และจำนวนของเสีย

ตารางที่ 4.20 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	4.26	1.03
ส่วนแบ่งทางการตลาด	3.65	1.11
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	3.68	1.25
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	3.72	1.21
จำนวนของเสีย	3.07	1.53
ระยะเวลาในการผลิต	3.26	1.17
คุณภาพสินค้า/บริการ	4.26	1.07
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.33	1.33
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	3.68	1.08
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.36	1.05
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	3.62	1.11
นวัตกรรม	3.57	1.09
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	3.48	1.01
รวม	3.61	1.16

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลุ่ม ซึ่งก็คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยทุกรายการมีค่าใกล้เคียงกันระหว่าง 2 กลุ่ม แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเมื่อเรียงลำดับความสำคัญระหว่าง 2 กลุ่มดังนี้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการโดยเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและการส่งมอบสินค้าตรงเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.41 4.18 3.77 ตามลำดับ ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้าโดยเฉลี่ยมากที่สุด

รองลงมาคือ คุณภาพสินค้า/บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 4.19 3.75 ตามลำดับ (ตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความ แตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	4.18	0.80	4.29	1.14
ส่วนแบ่งทางการตลาด	3.45	0.91	3.71	1.19
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	3.73	0.83	3.67	1.43
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	3.77	0.92	3.71	1.35
จำนวนของเสีย	3.32	1.29	3.00	1.61
ระยะเวลาในการผลิต	3.05	0.72	3.35	1.34
คุณภาพสินค้า/บริการ	4.41	0.67	4.19	1.22
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.30	1.18	3.35	1.44
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	3.65	0.83	3.69	1.20
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.27	0.83	3.40	1.16
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	3.32	1.13	3.75	1.12
นวัตกรรม	3.50	0.74	3.67	1.13
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	3.30	0.93	3.57	1.06
รวม	3.56	0.91	3.64	1.26

การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานต่าง ๆ (ตารางที่ 4.22) พบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในแต่ละตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินไม่แตกต่างกันมาก ส่วนใหญ่ให้น้ำหนักกับคุณภาพสินค้า/บริการและความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้ กรรมการผู้จัดการให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขายให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการและความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบัญชีให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายการเงินให้น้ำหนักทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานและจำนวนโครงการ

ใหม่มากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้น้ำหนักทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุดและผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการและการส่งมอบสินค้าตรงเวลามากที่สุด

ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ คือคุณภาพสินค้า/บริการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งคล้ายกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยบางตำแหน่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายการเงินและผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้น้ำหนักคุณภาพสินค้า/บริการและการมีประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด ผู้จัดการฝ่ายบุคคลให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาดยอดขาย การส่งมอบสินค้าตรงเวลาและคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยคือ 4.5 (ตารางที่ 4.23)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.22 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจำแนกตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน								
	กรรมการผู้ จัดการ	ผู้จัดการ ฝ่ายตลาด/ ขาย	ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการ ฝ่ายการ เงิน	ผู้จัดการ ฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการ ฝ่าย วิศวกรรม	ผู้จัดการ ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์
ความพึงพอใจของลูกค้า	4.00	4.25	5.00	4.67	4.00	3.67	3.67	3.50
ส่วนแบ่งทางการตลาด	3.00	3.00	4.50	4.00	3.00	3.00	3.33	3.00
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	4.00	3.50	4.25	4.67	3.00	3.00	3.33	3.50
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	4.00	3.75	4.75	4.33	4.00	3.00	2.33	4.00
จำนวนของเสีย	4.00	2.25	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00
ระยะเวลาในการผลิต	3.00	2.75	3.50	3.33	3.00	3.00	3.33	2.00
คุณภาพสินค้า/บริการ	5.00	4.25	4.75	5.00	4.00	3.67	4.33	4.00
ความปลอดภัยในการทำงาน	4.00	3.00	3.50	4.00	4.00	2.67	3.00	2.50
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	3.00	3.50	3.50	3.67	4.50	4.33	3.33	3.50
ความพึงพอใจของพนักงาน	3.00	3.50	3.25	3.33	2.00	3.67	3.33	3.00
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	3.00	3.00	3.50	3.33	4.00	3.67	3.67	2.50
นวัตกรรม	3.00	3.00	4.25	3.33	4.00	3.67	3.33	3.50
จำนวนโครงการใหม่ๆ	3.00	3.50	2.75	3.00	4.50	3.67	3.00	3.50

ตารางที่ 4.23 การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จำแนกตามตำแหน่งงาน

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์								
	กรรมการผู้ จัดการ	ผู้จัดการ ฝ่ายตลาด/ ขาย	ผู้จัดการ ฝ่ายผลิต	ผู้จัดการ ฝ่ายบัญชี	ผู้จัดการ ฝ่ายการ เงิน	ผู้จัดการ ฝ่ายบุคคล	ผู้จัดการ ฝ่าย วิศวกรรม	ผู้จัดการ ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ/ คอมพิวเตอร์
ความพึงพอใจของลูกค้า	4.75	4.86	4.00	3.67	4.56	4.50	4.38	4.00
ส่วนแบ่งทางการตลาด	4.00	4.29	3.67	3.22	3.56	4.50	4.00	3.40
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	3.75	4.33	4.33	2.71	3.44	4.00	3.88	3.67
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	4.25	4.00	4.00	3.38	3.33	4.50	3.88	3.50
จำนวนของเสีย	3.75	3.43	3.33	2.00	2.78	3.50	3.63	2.70
ระยะเวลาในการผลิต	3.50	3.67	3.33	2.71	3.33	4.00	3.38	3.44
คุณภาพสินค้า/บริการ	5.00	4.57	4.33	3.78	4.00	4.50	4.13	4.10
ความปลอดภัยในการทำงาน	3.25	4.17	4.00	2.88	3.22	3.50	3.25	3.22
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	4.00	4.14	3.33	3.00	4.33	4.00	4.00	3.10
ความพึงพอใจของพนักงาน	4.00	3.71	3.33	3.11	4.11	3.50	3.25	2.70
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	4.00	4.29	3.33	3.22	4.33	4.00	3.63	3.40
นวัตกรรม	4.00	4.29	3.00	3.33	4.11	4.00	3.38	3.40
จำนวนโครงการใหม่ๆ	3.75	4.14	3.00	3.13	3.89	4.00	3.13	3.60

● การจ่ายผลตอบแทน

การจ่ายผลตอบแทนโดยส่วนใหญ่จะมีการจ่ายในรูปของเงินเดือนและโบนัส คิดเป็นร้อยละ 39.20 และ 38.69 ตามลำดับ และมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของสวัสดิการอื่นคิดเป็นร้อยละ 22.11 (ตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.24 การจ่ายผลตอบแทน

ผลตอบแทน	ความถี่	ร้อยละ
เงินเดือน	78	39.20
โบนัส	77	38.69
สวัสดิการอื่น	44	22.11

งานวิจัยนี้จะกล่าวถึงการจ่ายผลตอบแทนเฉพาะเงินเดือนและโบนัส เนื่องจากสวัสดิการอื่น มีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัทไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.92 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.44 เมื่อพิจารณาแยกการจ่ายผลตอบแทนที่ละรายการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.25)

- การให้นำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับมาก คือ กำไร มีค่าเฉลี่ยการให้นำหนักอยู่ที่ 3.61
- การให้นำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ยอดขาย ต้นทุน ผลตอบแทนต่อยอดขาย กระแสเงินสด และผลตอบแทนจากการลงทุน
- การให้นำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับน้อยคือ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์มีค่าเฉลี่ย 2.33

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ด้านใดจะมีการอิงกับกำไรมากที่สุด รองลงมาคือ ยอดขาย และต้นทุน โดยที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของ

เงินเดือนโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.68 ซึ่งมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพียงเล็กน้อย คือ 3.63 (ตารางที่ 4.26)

ตารางที่ 4.25 การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
กำไร	3.61	1.37
ยอดขาย	3.29	1.36
ต้นทุน	3.05	1.42
ผลตอบแทนจากการลงทุน	2.54	1.42
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	2.33	1.40
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	2.99	1.52
กระแสเงินสด	2.61	1.58
รวม	2.92	1.44

ตารางที่ 4.26 การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความ แตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
กำไร	3.68	1.09	3.63	1.43
ยอดขาย	3.27	1.16	3.33	1.41
ต้นทุน	3.00	1.15	3.14	1.50
ผลตอบแทนจากการลงทุน	2.27	1.20	2.67	1.48
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	2.27	1.28	2.35	1.44
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	2.64	1.50	3.16	1.49
กระแสเงินสด	2.29	1.45	2.76	1.61
รวม	2.86	1.26	3.01	1.48

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 2.56 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.55 การจ่ายเงินเดือนที่ค้ำประกันถึงอันดับแรก คือ ความพึงพอใจของลูกค้า และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่ค้ำประกันถึงอันดับสุดท้ายสำหรับการจ่ายเงินเดือน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน จะเห็นได้ว่าเงินเดือนโดยส่วนใหญ่ของพนักงานมักไม่ได้ได้รับความพอใจเท่าที่ควร หากพิจารณาถึงการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานในข้างต้น พบว่าความพึงพอใจของพนักงานมีการวัดผลอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อจ่ายเงินเดือนกลับมีการอิงกับการวัดผลดังกล่าวในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแยกการจ่ายผลตอบแทนที่ละรายการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.27)

- การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า/บริการ ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การมีประสิทธิภาพในการผลิต การส่งมอบสินค้าตรงเวลา และส่วนแบ่งทางการตลาด
- การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับน้อยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ระยะเวลาในการผลิต นวัตกรรม จำนวนโครงการใหม่จำนวนของเสีย ความปลอดภัยในการทำงาน และความพึงพอใจของพนักงาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.27 การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	3.04	1.54
ส่วนแบ่งทางการตลาด	2.52	1.55
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	2.63	1.54
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	2.57	1.60
จำนวนของเสีย	2.31	1.58
ระยะเวลาในการผลิต	2.51	1.48
คุณภาพของสินค้า/บริการ	2.97	1.65
ความปลอดภัยในการทำงาน	2.19	1.51
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.92	1.55
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.17	1.45
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	2.65	1.49
นวัตกรรม	2.43	1.56
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	2.31	1.67
รวม	2.56	1.55

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.00 ซึ่งแตกต่างกับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนโดยอิงกับคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.06 (ตารางที่ 4.28)

ตารางที่ 4.28 การจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	3.00	1.30	3.04	1.67
ส่วนแบ่งทางการตลาด	2.81	1.44	2.45	1.60
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	2.71	1.23	2.57	1.70
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	2.76	1.37	2.45	1.72
จำนวนของเสีย	2.57	1.50	2.22	1.62
ระยะเวลาในการผลิต	2.76	1.18	2.35	1.61
คุณภาพสินค้า/บริการ	2.67	1.28	3.06	1.82
ความปลอดภัยในการทำงาน	2.27	1.42	2.08	1.58
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.86	1.32	2.90	1.68
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.19	1.44	2.12	1.49
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	2.10	1.37	2.84	1.53
นวัตกรรม	2.05	1.43	2.61	1.60
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	2.27	1.49	2.38	1.76
รวม	2.54	1.37	2.54	1.65

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ย 3.09 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.40 โดยส่วนใหญ่โบนัสจะมีการให้น้ำหนักใกล้เคียงกับเงินเดือนที่กล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาแยกการจ่ายผลตอบแทนที่ละรายการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ใน 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.29)

- การให้น้ำหนักการจ่ายโบนัสโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับมาก คือ กำไร และยอดขาย มีค่าเฉลี่ยการให้น้ำหนักอยู่ที่ 4.09 และ 3.63 ตามลำดับ

- การให้น้ำหนักการจ่ายโบนัสโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ผลตอบแทนต่อยอดขาย ต้นทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน และกระแสเงินสด
- การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในระดับน้อยคือ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์มีค่าเฉลี่ย 2.44

ตารางที่ 4.29 การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัส โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
กำไร	4.09	1.20
ยอดขาย	3.63	1.29
ต้นทุน	3.05	1.46
ผลตอบแทนจากการลงทุน	2.69	1.40
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	2.44	1.43
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	3.08	1.44
กระแสเงินสด	2.67	1.58
รวม	3.09	1.40

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า การจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ด้านใดจะมีการอิงกับกำไรมากที่สุด โดยที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.78 ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 4.30 (ตารางที่ 4.30) ซึ่งผลการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เพราะไม่ว่าจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบใดก็มีการอิงกับกำไรมากที่สุด

ตารางที่ 4.30 การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจำแนกตาม
กลยุทธ์

การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความ แตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
กำไร	3.78	1.31	4.30	0.99
ยอดขาย	3.22	1.38	3.86	1.13
ต้นทุน	2.57	1.33	3.33	1.43
ผลตอบแทนจากการลงทุน	2.39	1.20	2.83	1.45
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	2.30	1.26	2.49	1.47
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	2.48	1.38	3.39	1.35
กระแสเงินสด	2.05	1.50	2.94	1.53
รวม	2.68	1.34	3.31	1.34

การจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย คือมีค่าเฉลี่ย 2.47 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเป็น 1.57 การจ่ายโบนัสที่ค้ำถึงอันดับแรก คือ คุณภาพของสินค้า/บริการ และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่ค้ำถึงอันดับสุดท้ายสำหรับการจ่ายโบนัส คือ ความปลอดภัยในการทำงาน เมื่อพิจารณาแยกการจ่ายผลตอบแทนที่ละรายการพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2 ระดับ ดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4.31)

- การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ คุณภาพของสินค้า/บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน การมีประสิทธิภาพในการผลิต การส่งมอบสินค้าตรงเวลา
- การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในระดับน้อยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ระยะเวลาในการผลิต ส่วนแบ่งทางการตลาด นวัตกรรม จำนวนโครงการใหม่จำนวนของเสีย ความพึงพอใจของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ 4.31 การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัส โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	2.96	1.73
ส่วนแบ่งทางการตลาด	2.39	1.65
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	2.56	1.57
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	2.53	1.62
จำนวนของเสีย	2.26	1.58
ระยะเวลาในการผลิต	2.49	1.48
คุณภาพของสินค้า/บริการ	2.97	1.71
ความปลอดภัยในการทำงาน	2.06	1.50
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.67	1.55
ความพึงพอใจของพนักงาน	2.12	1.31
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	2.49	1.49
นวัตกรรม	2.34	1.55
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	2.31	1.67
รวม	2.47	1.57

เมื่อพิจารณาแยกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่าผลการวิเคราะห์เหมือนกับการจ่ายผลตอบแทนในรูปเงินเดือน คือองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.41 ซึ่งแตกต่างกับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.24 (ตารางที่ 4.32)

ตารางที่ 4.32 การจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจำแนกตามกลยุทธ์

การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน		กลยุทธ์การสร้างความ แตกต่างของผลิตภัณฑ์	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจของลูกค้า	2.41	1.82	3.18	1.70
ส่วนแบ่งทางการตลาด	2.05	1.59	2.59	1.68
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	2.18	1.68	2.72	1.56
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	2.18	1.59	2.65	1.67
จำนวนของเสีย	2.14	1.70	2.33	1.55
ระยะเวลาในการผลิต	2.36	1.59	2.51	1.49
คุณภาพสินค้า/บริการ	2.32	1.55	3.24	1.76
ความปลอดภัยในการทำงาน	1.74	1.48	2.15	1.52
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.13	1.42	2.90	1.58
ความพึงพอใจของพนักงาน	1.91	1.38	2.18	1.32
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1.91	1.41	2.71	1.50
นวัตกรรม	1.76	1.37	2.61	1.57
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	2.26	1.66	2.39	1.69
รวม	2.10	1.56	2.63	1.58

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน

จากสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ข้างต้น จะทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

กลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ

H_1 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จะต้องแยกออกเป็นสมมติฐานทางสถิติดังต่อไปนี้

กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

- 1.1 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกำไรเท่ากับ
องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกำไรมากกว่า
องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 1.2 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักยอดขายเท่ากับ
กับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักยอดขาย
มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 1.3 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักต้นทุนเท่ากับ
กับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักต้นทุน
มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 1.4 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทน
จากการลงทุนเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
ของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนัก
ผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง
ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 1.5 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทน
จากสินทรัพย์เท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
ของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทน
จากสินทรัพย์มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
ของผลิตภัณฑ์

- 1.6 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทนจากยอดขายเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทนจากยอดขายมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 1.7 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกระแสเงินสดเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกระแสเงินสดมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

จากสมมติฐานทางสถิติข้างต้นเป็นการทดสอบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 ประชากรว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยสถิติทดสอบคือ t-test การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 : จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ถ้า t เป็นค่าบวกและค่า Significance ของค่าสถิติทดสอบน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	t	Sig.
กำไร	-0.363	0.359
ยอดขาย	-0.093	0.463
ต้นทุน	-0.956	0.171
ผลตอบแทนจากการลงทุน	-0.595	0.277
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.070	0.472
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	-0.441	0.330
กระแสเงินสด	-0.596	0.277

จากตารางที่ 4.33 ค่า t ส่วนใหญ่มีค่าเป็นลบ และค่า Sig. ทุกค่ามีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด คือ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ 1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 และ 1.7 นั่นคือ

1.1 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกำไรเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- 1.2 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักยอดขายเท่ากับ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 1.3 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักต้นทุนเท่ากับองค์การ ที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 1.4 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทนจากการ ลงทุนเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 1.5 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทนจาก สินทรัพย์เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 1.6 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักผลตอบแทนต่อ ยอดขายเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 1.7 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักกระแสเงินสด เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 คือ

H_2 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนัก การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จะต้องแยกออกเป็นสมมติฐานทางสถิติดังต่อไปนี้

2.1 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การ เป็น ผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การ เป็นผู้นำด้านต้นทุน

- 2.2 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.3 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการมีประสิทธิภาพในการผลิตเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการมีประสิทธิภาพในการผลิตมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.4 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการส่งมอบสินค้าตรงเวลาเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการส่งมอบสินค้าตรงเวลามากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.5 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนของเสียเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนของเสียมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

- 2.6 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักระยะเวลาในการผลิตเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักระยะเวลาในการผลิตมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.7 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักคุณภาพของสินค้า/บริการเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักคุณภาพของสินค้า/บริการมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.8 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความปลอดภัยในการทำงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.9 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

- 2.10 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของพนักงานมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.11 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.12 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักนวัตกรรมเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักนวัตกรรมมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2.13 H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่มากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

จากสมมติฐานทางสถิติข้างต้นเป็นการทดสอบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 ประชากรว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยสถิติทดสอบคือ t-test การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 : จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ถ้า t เป็นค่าบวกและค่า Significance ของค่าสถิติทดสอบน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด

ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	t	Sig.
ความพึงพอใจของลูกค้า	0.398	0.346
ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.903	0.185
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	-0.184	0.427
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	-0.212	0.416
จำนวนของเสีย	-0.819	0.208
ระยะเวลาในการผลิต	1.246	0.109
คุณภาพของสินค้า/บริการ	-0.783	0.218
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.124	0.451
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.146	0.442
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.481	0.316
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1.514	0.067
นวัตกรรม	0.658	0.256
จำนวนโครงการใหม่	1.028	0.154

จากการทดสอบตารางที่ 4.34 พบว่าค่า Sig. ทุกค่ามีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน H_0 ที่ 2.1 ถึง 2.13 นั่นคือ

2.1 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.2 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.3 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการมีประสิทธิภาพในการผลิตเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.4 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการส่งมอบสินค้าตรงเวลาเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.5 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนของเสียเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.6 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักระยะเวลาในการผลิตเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.7 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักคุณภาพของสินค้า/บริการเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.8 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความปลอดภัยในการทำงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.9 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.10 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.11 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.12 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักนวัตกรรมเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2.13 องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จากการทดสอบสมมติฐานทางสถิติข้างต้นพบว่าสมมติฐานการวิจัยนี้ไม่เป็นความจริงและสมมติฐานการวิจัยที่ 2 คือ องค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จากการทดสอบสมมติฐานทางสถิติข้างต้นพบว่าสมมติฐานการวิจัยนี้ไม่เป็นความจริงเช่นกัน ดังนั้นหมายถึงองค์การที่ใช้กลยุทธ์การดำเนินงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็นระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.35 กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานจำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

การวัดผลการดำเนินงาน	การมีส่วนร่วม		ไม่มีส่วนร่วม	
	t	Sig.	t	Sig.
การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน				
กำไร	-0.251	0.401	-0.236	0.408
ยอดขาย	-0.288	0.387	0.144	0.444
ต้นทุน	-0.885	0.190	-0.424	0.339
ผลตอบแทนจากการลงทุน	-1.155	0.127	0.214	0.417
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.053	0.479	0.120	0.453
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	-1.311	0.098	0.676	0.254
กระแสเงินสด	-0.612	0.272	-0.253	0.402
การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน				
ความพึงพอใจของลูกค้า	1.950	0.032	-1.095	0.145
ส่วนแบ่งทางการตลาด	2.254	0.014	-0.562	0.291
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	0.708	0.241	-1.037	0.159
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	1.828	0.037	-2.137	0.054
จำนวนของเสีย	0.208	0.418	-1.776	0.067
ระยะเวลาในการผลิต	1.704	0.047	-0.429	0.337
คุณภาพของสินค้า/บริการ	1.060	0.147	-1.605	0.064
ความปลอดภัยในการทำงาน	1.190	0.120	-1.494	0.078
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	1.132	0.131	-1.088	0.146
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.853	0.199	-0.222	0.413
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	2.157	0.018	0.036	0.486
นวัตกรรม	1.518	0.067	-0.447	0.331
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	2.335	0.012	-0.842	0.206

จากตารางที่ 4.35 พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทุกด้านไม่แตกต่างจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ก็ตาม แต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 2 เนื่องจากมีค่า t เป็นบวกและมีค่า sig น้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 นั่นหมายถึงการยอมรับ H_a ดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
2. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
3. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการส่งมอบสินค้าตรงเวลามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
4. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักระยะเวลาในการผลิตมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
5. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
6. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

อาจกล่าวได้ว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันระหว่าง 2 กลยุทธ์ เพียง 6 รายการข้างต้น แต่ไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คือ

H_3 : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จะต้องแยกออกเป็นสมมติฐานทางสถิติดังต่อไปนี้

กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

3.1. H_0 : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับกำไรเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

H_a : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับกำไรมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

3.2. H_0 : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับยอดขายเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

H_a : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับยอดขายมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

3.3. H_0 : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับต้นทุนเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

H_a : **องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับต้นทุนมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์**

- 3.4. H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 3.5. H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากสินทรัพย์เท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากสินทรัพย์มากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 3.6. H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากยอดขายเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับผลตอบแทนจากยอดขายมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- 3.7. H_0 : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับกระแสเงินสดเท่ากับองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
- H_a : องค์การที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับกระแสเงินสดมากกว่าองค์การที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

จากสมมติฐานทางสถิติข้างต้นเป็นการทดสอบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 ประชากรว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยสถิติทดสอบคือ t-test การปฏิเสธสมมติฐาน H_0 : จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ถ้า t เป็นค่าบวกและค่า Significance ของค่าสถิติทดสอบน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด เช่นเดียวกับการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และ 2

ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	เงินเดือน		โบนัส	
	t	Sig.	t	Sig.
กำไร	0.160	0.437	-1.861	0.033
ยอดขาย	-0.177	0.430	-2.108	0.019
ต้นทุน	-0.383	0.351	-2.063	0.021
ผลตอบแทนจากการลงทุน	-1.101	0.137	-1.269	0.104
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	-0.226	0.411	-0.520	0.302
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	-1.369	0.088	-2.647	0.005
กระแสเงินสด	-1.180	0.121	-2.243	0.014

จากตารางที่ 4.36 เมื่อพิจารณาการจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทั้ง 7 ตัว พบว่าค่า t ส่วนใหญ่มีค่าเป็นลบ และค่า Sig. ทุกค่ามีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด คือ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 ทั้งหมด และเมื่อพิจารณาการจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทั้ง 7 ตัว พบว่าค่า Sig. บางตัวมีค่าน้อยกว่า 0.05 แต่การจะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ต้องมีค่า t เป็นบวกด้วย ดังนั้นแสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 ทั้งหมด เช่นเดียวกับการจ่ายเงินเดือน นั่นหมายถึงการยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 3.2 3.3 3.4 3.5 3.6 และ 3.7

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ไม่เป็นความจริงเพราะไม่มีสมมติฐานทางสถิติใดที่ยอมรับสมมติฐานการวิจัยนี้

กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 คือ

H_4 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ จะต้องแยกออกเป็นสมมติฐานทางสถิติดังต่อไปนี้

4.1 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้าเท่ากับ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.2 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับส่วนแบ่งทางการตลาด เท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับส่วนแบ่งทางการตลาด มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.3 H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการมีประสิทธิภาพในการผลิตเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้ น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการมีประสิทธิภาพในการผลิตมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับนวัตกรรม มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.13. H_0 : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่เท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

H_a : องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่ มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.37 กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	เงินเดือน		โบนัส	
	t	Sig.	t	Sig.
ความพึงพอใจของลูกค้า	0.096	0.462	1.736	0.044
ส่วนแบ่งทางการตลาด	-0.888	0.189	1.287	0.101
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	-0.348	0.364	1.314	0.097
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	-0.735	0.232	1.117	0.134
จำนวนของเสีย	-0.866	0.195	0.465	0.322
ระยะเวลาในการผลิต	-1.061	0.146	0.374	0.355
คุณภาพของสินค้า/บริการ	0.900	0.185	2.122	0.019
ความปลอดภัยในการทำงาน	-0.486	0.314	1.073	0.144
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.100	0.460	1.977	0.026
ความพึงพอใจของพนักงาน	-0.197	0.422	0.801	0.213
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1.941	0.058	2.129	0.018
นวัตกรรม	1.390	0.084	2.156	0.017
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	0.261	0.397	0.298	0.383

จากตารางที่ 4.37 เมื่อพิจารณาการจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 13 ตัว พบว่าค่า t ส่วนใหญ่มีค่าเป็นลบและค่า Sig. ทุกค่ามีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด คือ 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_0 ทั้งหมด หมายถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 13 ตัวเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สำหรับการจ่ายโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินพบว่า มีค่า Sig. 5 ตัวมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า t เป็นบวกด้วย ดังนั้นแสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือยอมรับสมมติฐาน H_a ดังต่อไปนี้

4.1 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.7 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับคุณภาพของสินค้า/บริการมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.9 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.11 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.12 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สมมติฐานการวิจัยนี้เป็นจริงเฉพาะการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสเท่านั้น และมีการอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเพียง 5 ตัวข้างต้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณาแยกเป็น 2 ประเด็นระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ผลการทดสอบสมมติฐานมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.38 กลยุทธ์กับการให้เจ้าหน้าที่การจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานจำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

การจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงาน	การมีส่วนร่วม				ไม่มีส่วนร่วม			
	เงินเดือน		โบนัส		เงินเดือน		โบนัส	
	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.	t	Sig.
การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน								
กำไร	-0.614	0.271	-2.393	0.010	1.076	0.149	-0.112	0.456
ยอดขาย	-0.115	0.455	-1.357	0.090	0.000	0.500	-1.676	0.057
ต้นทุน	0.190	0.425	-1.483	0.072	-0.730	0.238	-1.394	0.092
ผลตอบแทนจากการลงทุน	-0.647	0.260	-0.881	0.191	-0.899	0.191	-0.854	0.203
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	-0.031	0.488	-0.097	0.462	-0.239	0.407	-0.644	0.265
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	-1.565	0.062	-2.293	0.013	-0.106	0.459	-1.364	0.096
กระแสเงินสด	-0.996	0.162	-1.652	0.052	-0.596	0.280	-1.425	0.087
การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน								
ความพึงพอใจของลูกค้า	0.355	0.362	1.538	0.045	-0.258	0.400	1.023	0.162
ส่วนแบ่งทางการตลาด	-0.465	0.322	1.433	0.079	-0.932	0.183	0.298	0.385
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	-0.846	0.201	1.399	0.084	0.448	0.330	0.520	0.305
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	-1.049	0.149	1.197	0.118	0.053	0.479	0.370	0.359
จำนวนของเสีย	-1.111	0.136	0.381	0.352	-0.037	0.485	0.298	0.385
ระยะเวลาในการผลิต	-1.370	0.088	0.403	0.344	-0.138	0.446	0.217	0.415
คุณภาพของสินค้า/บริการ	1.027	0.155	2.488	0.008	0.316	0.378	0.593	0.281
ความปลอดภัยในการทำงาน	-0.012	0.495	1.568	0.062	-1.019	0.162	-0.542	0.298
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	-0.364	0.359	2.088	0.021	0.482	0.318	0.378	0.355
ความพึงพอใจของพนักงาน	-0.396	0.347	0.501	0.309	0.341	0.369	0.831	0.210
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	1.408	0.082	1.811	0.038	1.511	0.076	1.226	0.120
นวัตกรรม	0.995	0.162	1.689	0.049	1.010	0.164	1.336	0.101
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	-0.227	0.411	-0.105	0.458	0.675	0.254	0.610	0.276

จากตารางที่ 4.38 การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ไม่ว่าจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนหรือโบนัสก็ตาม ไม่มีค่า Sig. ใดที่มีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า t เป็นบวก ทำให้ต้องยอมรับสมมติฐาน H_0 นั่นหมายถึง องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทั้ง 7 ตัวเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และเมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินพบว่า การจ่ายผลตอบแทนเฉพาะในรูปแบบของโบนัส 5 ตัวเท่านั้นที่มีการยอมรับ H_0 นั่นหมายถึง 1. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัสโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัสโดยอิงกับคุณภาพของสินค้า/บริการมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัสโดยอิงกับทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 4. องค์กรที่ ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส โดยอิงกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและ 5. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบ ของโบนัสโดยอิงกับนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งผลการวิจัย ข้างต้นนี้เหมือนกับผลการวิจัยของสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ในตอนต้นซึ่งไม่ได้จำแนกการวิเคราะห์ ระหว่างการมีส่วนร่วมและการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาการไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีค่า Sig. ใดที่มีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า t เป็นบวก ทำให้ต้องยอมรับสมมติฐาน H_0 ทั้งหมด นั่นหมายถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือหมายถึงไม่มีความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่าย ผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 2 แบบ

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 คือ

H_5 : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะมีการจ่าย ผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้น จะทำการทดสอบโดยจำแนกเป็น 2 องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ต่างกันระหว่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ใช้การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยใช้สถิติทดสอบ t-test มีการตั้งสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

H_a : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 คือ

H_0 : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

จากสมมติฐานการวิจัยข้างต้นจะทำการทดสอบเช่นเดียวกับสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ข้างต้น มีการตั้งสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H_0 : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

H_a : องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การปฏิเสธสมมติฐาน จะปฏิเสธ H_0 เมื่อ Significance ของค่าสถิติทดสอบน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด การทดสอบครั้งนี้ใช้สูตรของ Kendall's tau_b เนื่องจากเป็นสูตรที่กำหนดสำหรับตัวแปรที่มีการแจกแจงไม่ปกติ ซึ่งการทดสอบการแจกแจงปกติสำหรับตัวแปรทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นการแจกแจงไม่ปกติตามภาคผนวก ง จึงใช้สูตรนี้ในการวิจัยมีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.39 การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินกับการจ่ายผลตอบแทน

การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน				กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์			
	เงินเดือน		โบนัส		เงินเดือน		โบนัส	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
กำไร	0.265	0.177	0.550	0.003	0.346	0.004	0.342	0.008
ยอดขาย	0.246	0.203	0.204	0.268	0.267	0.029	0.224	0.049
ต้นทุน	0.205	0.273	0.128	0.501	0.087	0.464	0.119	0.335
ผลตอบแทนจากการลงทุน	0.019	0.922	0.184	0.323	0.304	0.011	0.322	0.009
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.024	0.897	0.040	0.829	0.418	0.000	0.505	0.000
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	-0.139	0.443	0.031	0.863	0.259	0.028	0.263	0.030
กระแสเงินสด	0.507	0.058	0.219	0.248	0.481	0.000	0.440	0.000

ตารางที่ 4.40 การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินกับการจ่ายผลตอบแทน

การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน				กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์			
	เงินเดือน		โบนัส		เงินเดือน		โบนัส	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ความพึงพอใจของลูกค้า	0.249	0.200	0.017	0.926	0.228	0.061	0.361	0.004
ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.426	0.054	0.241	0.190	0.288	0.015	0.412	0.001
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	0.061	0.752	0.078	0.666	0.393	0.002	0.396	0.002
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	0.278	0.136	-0.086	0.639	0.089	0.454	0.144	0.236
จำนวนของเสีย	0.259	0.168	0.198	0.276	0.380	0.001	0.337	0.004
ระยะเวลาในการผลิต	-0.140	0.486	0.128	0.496	0.180	0.149	0.216	0.096
คุณภาพของสินค้า/บริการ	0.014	0.944	-0.285	0.134	0.302	0.014	0.342	0.006
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.443	0.066	0.271	0.124	0.502	0.000	0.390	0.002
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.494	0.059	0.203	0.267	0.450	0.000	0.286	0.018
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.154	0.428	0.181	0.341	0.570	0.000	0.393	0.001
การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	0.374	0.051	0.310	0.092	0.425	0.000	0.476	0.000
นวัตกรรม	0.212	0.281	0.089	0.648	0.459	0.000	0.486	0.000
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	0.456	0.018	0.645	0.001	0.452	0.000	0.483	0.000

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพบว่า การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสอย่างมีระดับนัยสำคัญ ยกเว้นการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านกำไรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายโบนัสโดยอิงกับกำไร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง (r เท่ากับ 0.550) นั่นหมายถึงถ้าเพิ่มการให้น้ำหนักกำไร การให้น้ำหนักการจ่ายโบนัสก็จะเพิ่มตามด้วย

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ พบว่าส่วนใหญ่การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านใด จะมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนด้านนั้นอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเดือนหรือโบนัสก็ตาม ยกเว้น การวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุนเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับต้นทุน (เงินเดือน ค่า r เท่ากับ 0.464 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.335) (ตารางที่ 4.39)

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพบว่า การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสอย่างมีระดับนัยสำคัญ ยกเว้นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านจำนวนโครงการใหม่เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (เงินเดือน r เท่ากับ 0.456 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.645) นั่นหมายถึงถ้าเพิ่มการให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่ ๆ ก็เพิ่มตามด้วย หรือถ้าลดการให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่การให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่ก็จะลดตามด้วย

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ พบว่าส่วนใหญ่การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านใด จะมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนด้านนั้นอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเดือนหรือโบนัสก็ตาม ยกเว้น ความพึงพอใจของลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้า (r เท่ากับ 0.061) การส่งมอบสินค้าตรงเวลาไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงจากการส่งมอบสินค้าตรงเวลา (เงินเดือน r เท่ากับ 0.089 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.114) และระยะเวลาในการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือน

และโบนัสโดยอิงกับระยะเวลาในการผลิต (เงินเดือน r เท่ากับ 0.180 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.216) นอกนั้นหมายถึงการปฏิเสธ H_0 หรือยอมรับ H_a ถึงแม้สมมติฐานส่วนใหญ่จะพบว่าทำให้
ให้นักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทน
โดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานด้านนั้น แต่จากการพิจารณาค่า Correlation Coefficient (r)
พบว่าอยู่ในช่วงความสัมพันธ์ระดับต่ำจนถึงระดับกลางเท่านั้น (ค่า r อยู่ระหว่าง 0.286 – 0.570)
และค่า r ทุกรายการมีค่าเป็นบวก นั้นหมายถึง ถ้าเพิ่มการให้นักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่
เป็นตัวเงิน การให้นักการจ่ายผลตอบแทนก็จะเพิ่มตามด้วย หรือถ้าลดการให้นักการวัด
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การให้นักการจ่ายผลตอบแทนก็จะลดตามด้วย (ตารางที่
4.40)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีเพียง 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.67 มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านยอดขายมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.30) รองลงมาคือ กำไรและต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.26 และ 3.87 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้างต้นต้นทุนไม่ได้มีการให้น้ำหนักเป็นอันดับแรก ซึ่งขัดแย้งกับ Tan (1996: 227) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะใช้การวัดต้นทุนเป็นอันดับแรกเพราะต้นทุนเป็นสิ่งที่วัดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรและเป็นผลประกอบการอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องการลด ผลที่ขัดแย้งอาจเกิดจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมีเพียง 3 กลุ่มอุตสาหกรรมเท่านั้นไม่ได้มีการเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ทำให้ผลงานวิจัยอาจคาดเคลื่อนเล็กน้อยเพราะมีการให้น้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับ 3 และมีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.41) รองลงมาคือ ความพึงพอใจของลูกค้าและการส่งมอบสินค้าตรงเวลา โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 และ 3.77 ตามลำดับ

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีถึง 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 69.33 มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านกำไรมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.35) รองลงมาคือ ยอดขายและต้นทุน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 และ 4.10 ตามลำดับ มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) ซึ่งสอดคล้องกับ Bertrand (1989) and Schlossberg (1993) ที่กล่าวไว้ว่า อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคมจะมีการวัดผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือ คุณภาพสินค้า/บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.19 และ 3.75 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาจากค่าเฉลี่ยพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินใกล้เคียงกันระหว่าง 2 กลยุทธ์ แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเมื่อเรียงลำดับความสำคัญระหว่าง 2 กลยุทธ์ จึงทำการทดสอบสถิติเชิงอนุมานต่อไปเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ดังรายละเอียดในบทที่ 4 โดยมีผลสรุปการวิจัยดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยที่การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) กำไร 2) ยอดขาย 3) ต้นทุน 4) ผลตอบแทนจากการลงทุน 5) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ 6) ผลตอบแทนต่อยอดขายและ 7) กระแสเงินสด จากผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 พบว่าสมมติฐานการวิจัยนี้ไม่เป็นความจริง นั้นหมายถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทั้ง 7 ด้านเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือไม่ว่าองค์กรจะมีการใช้กลยุทธ์การดำเนินงานแบบใดก็ไม่มีความแตกต่างในการให้ น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและงานวิจัยนี้ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยจำแนกระหว่าง ตำแหน่งของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ กับการมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 73.08 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยตำแหน่งที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุดถึงร้อยละ 100 คือ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย รองลงมาคือผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน และผู้จัดการฝ่ายบัญชี คิดเป็นร้อยละ 90.91 , 85.71 , 66.67, 61.54 , 54.55 และ 41.67 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมื่อจำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้ผลการวิจัยเช่นเดียวกับการไม่ได้จำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์ นั้นหมายถึงไม่ว่าจะมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ การให้ น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินระหว่าง 2 กลยุทธ์ก็ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จากการทดสอบสมมติฐานทางสถิติในบทก่อนพบว่าสมมติฐานการวิจัยนี้ไม่เป็นความจริงเช่นกัน เพราะไม่มีหลักฐานใดที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยนี้ นั้นหมายถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การดำเนินงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและงานวิจัยนี้ได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยจำแนกเป็น 2 ประเด็น ระหว่างการมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น พบว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกัน 6 ด้าน คือ 1) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 2) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักส่วนแบ่งทาง

การตลาดมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการส่งมอบสินค้าตรงเวลามากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 4) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักระยะเวลาในการผลิตมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 5) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และ 6) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักจำนวนโครงการใหม่มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันระหว่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ทั้ง 2

หรืออาจกล่าวได้ว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินแตกต่างกันระหว่าง 2 กลยุทธ์ เพียง 6 ด้านข้างต้น แต่ไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ไม่มีผลต่อการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลยุทธ์

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 นี้ เมื่อไม่ได้มีการจำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ งานวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Andrews (1996) ที่พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่ต่างกันจะมีผลต่อการให้น้ำหนักในการวัดผลการดำเนินงานที่ต่างกัน โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกเป็น 2 ประเด็นระหว่างการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ งานวิจัยนี้ก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยข้างต้นเพียง 6 ด้านเท่านั้น เมื่อเทียบกับการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมดที่งานวิจัยครั้งนี้มีถึง 20 ด้าน (ด้านการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน 7 ด้าน และด้านการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน 13 ด้าน) สำหรับการวัดผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่สอดคล้องอาจเกิดจากข้อจำกัดต่าง ๆ ของงานวิจัยครั้งนี้ หรืออาจเกิดจากงานวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในภาพรวมของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งสิ้น 75 ราย โดยจำแนกเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ 52 ราย และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 23 ราย โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการหลาย ๆ ตำแหน่ง ได้แก่ 1.

กรรมการผู้จัดการ 2. ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย 3. ผู้จัดการฝ่ายผลิต 4. ผู้จัดการฝ่ายบัญชี 5. ผู้จัดการฝ่ายการเงิน 6. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล 7. ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม และ 8. ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์การดำเนินงานแตกต่างกันตามแต่ละตำแหน่งงาน ไม่ได้เข้าใจกลยุทธ์ในภาพรวมของทั้งองค์กรอย่างถ่องแท้ก็ย่อมเป็นไปได้ เพราะจากการศึกษาการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ข้างต้น พบว่ามีเพียงกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายตลาดเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานถึง 100 เปอร์เซ็นต์

การจ่ายผลตอบแทนโดยส่วนใหญ่จะมีการจ่ายในรูปของเงินเดือนและโบนัส คิดเป็นร้อยละ 39.20 และ 38.69 ตามลำดับ และมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของสวัสดิการอื่นคิดเป็นร้อยละ 22.11 งานวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงการจ่ายผลตอบแทนเฉพาะเงินเดือนและโบนัส เนื่องจากสวัสดิการอื่นมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ เมื่อพิจารณาจำแนกระหว่าง 2 กลยุทธ์ ซึ่งก็คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและโบนัสพบว่า การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ด้านใดจะมีการอิงกับกำไรมากที่สุด รองลงมาคือ ยอดขายและต้นทุน โดยที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.68 มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพียงเล็กน้อย คือ 3.63 ซึ่งแตกต่างกับเรื่องการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานในตอนต้น เพราะองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านยอดขายมากที่สุด แต่การจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนกลับจ่ายจากกำไรมากที่สุด อาจเกิดจากถ้าจ่ายเงินเดือนจากยอดขายเป็นอันดับแรกด้วย จะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของเงินเดือนสูงเกินไป และอาจประสบผลขาดทุนได้เพราะไม่ได้คำนึงถึงเรื่องต้นทุนเลย ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินกับการให้น้ำหนักการจ่ายเงินเดือนเหมือนกัน โดยพิจารณาจากกำไรเป็นอันดับแรกเหมือนกันทั้งเรื่องการวัดผลและการจ่ายเงินเดือน องค์กรนี้อาจทำให้พนักงานในองค์กรมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าองค์กรแรก

การให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินพบว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.00 ซึ่งแตกต่างกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของ

เงินเดือนโดยอิงกับคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.06 ในขณะที่เรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนกลับให้น้ำหนักการวัดผลจากคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุดและแตกต่างกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์กลับให้น้ำหนักการวัดผลด้านความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด

สำหรับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า การจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ด้านใดจะมีการอิงกับกำไรมากที่สุด โดยที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.78 ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับกำไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 4.30 ซึ่งผลการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน เพราะไม่ว่าจะจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบใดก็จะมีการอิงกับกำไรมากที่สุด และการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินโดยเฉลี่ยพบว่า มีผลการวิเคราะห์เหมือนกับการจ่ายผลตอบแทนในรูปเงินเดือน คือองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.41 ซึ่งแตกต่างกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับคุณภาพสินค้า/บริการมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.24 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้างต้นนี้เป็นการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ต่อไปจะทำการสรุปผลการทดสอบสถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และ 4 ต่อไปว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ระหว่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทน โดยมีผลสรุปการวิจัยดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สมมติฐานการวิจัยนี้ไม่เป็นความจริงเพราะไม่มีสมมติฐานทางสถิติใดที่ยอมรับสมมติฐานการวิจัยนี้ และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็น 2 ประเด็นระหว่างการมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ผลการวิจัยก็ให้ผลทำนองเดียวกับตอนต้น คือ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทั้ง 7 ตัวเท่ากับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือกล่าวได้ว่าไม่มีความแตกต่าง

ระหว่างองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การดำเนินงานทั้ง 2 กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สมมติฐานการวิจัยนี้เป็นจริงเฉพาะการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสเท่านั้น โดยมีการอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเพียง 5 ตัวเท่านั้น ได้แก่ 1) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้า มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับคุณภาพของสินค้า/บริการ มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 3) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 4) องค์กรที่ใช้ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสโดยอิงกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ 5) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนในรูปของ โบนัสโดยอิงกับนวัตกรรม มากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และเมื่อพิจารณา จำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ผลการวิจัยของการไม่มีส่วน ร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ พบว่าการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 2 กลยุทธ์มีการให้น้ำหนักเท่ากัน หรือไม่มีความแตกต่างระหว่าง กลยุทธ์กับการให้น้ำหนักการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่ เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่าให้ผลเหมือนกับการไม่ได้ จำแนกระหว่างการมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการให้น้ำหนักการจ่ายโบนัส จากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง 5 ตัวที่กล่าวข้างต้นแตกต่างกันระหว่าง 2 กลยุทธ์

ดังนั้น จึงสรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และ 4 นี้ได้ว่ามีความ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Milkovich and Newman (1996) เฉพาะส่วนขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่พบว่าการจ่ายผลตอบแทนต้องมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ขององค์กร โดยองค์กรที่มีการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ จะมีการจ่าย ผลตอบแทนจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และนวัตกรรม เพราะองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ด้านนี้

จะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานด้านจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้เกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนต้องอิงกับ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากกว่าจะอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งก็คือ กำไร เพราะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ต้องใช้ระยะเวลาในการครองส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้กำไรที่ตั้งเป้าหมายไว้ต้องใช้ระยะเวลานาน แต่ขัดแย้งในส่วนที่พบว่าองค์กรที่ใช้การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะมองผลการดำเนินงานโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า เช่น กำไร หรือ ต้นทุน ทำให้การจ่ายผลตอบแทนต้องสัมพันธ์กับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่า เพราะผลงานวิจัยนี้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนไม่ได้มีการให้นำหน้าการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

นอกจากนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ittner et al. (1997) ที่พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับการจ่ายโบนัสของผู้บริหารระดับสูงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากกว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งผลงานวิจัยครั้งนี้มีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทั้งสิ้น 13 ด้าน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยดังกล่าวเพียง 5 ด้านตามสรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 4 โดยที่การสอดคล้องดังกล่าวเป็นการจ่ายผลตอบแทนในรูปของโบนัสเท่านั้น แต่ในขณะที่การจ่ายผลตอบแทนในเรื่องของเงินเดือนที่ได้วิจัยเพิ่มเติมจากงานวิจัยดังกล่าว ผลการวิจัยกลับไม่มีความแตกต่างในเรื่องการให้นำหน้าการจ่ายเงินเดือนโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินของทั้ง 2 กลยุทธ์ อาจเกิดจากสาเหตุที่เงินเดือนเป็นเรื่องของค่าครองชีพโดยทั่วไป ไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์อะไร องค์กรต่าง ๆ ก็มักจ่ายเงินเดือนจากเกณฑ์การเทียบเคียงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันมากกว่า ว่าส่วนใหญ่ตำแหน่งนี้ให้เงินเดือนเท่าไร มีรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอน ไม่ได้คำนึงถึงการวัดผลการดำเนินงานแต่อย่างใด ส่วนโบนัสเป็นเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานที่ถือว่าเป็นผลรางวัลที่เพิ่มขึ้นจากการที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อบุคคลใดมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็ย่อมจะดีขึ้นตามไปด้วย ทำให้การจ่ายโบนัสมีการอิงกับการวัดผลการดำเนินงานด้วยเพื่อเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร แต่ถึงอย่างไรการจ่ายโบนัสโดยอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านที่เหลืออีก 8 ด้านที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องของการให้นำหน้าระหว่าง 2 กลยุทธ์ อาจเป็นเพราะการจ่ายโบนัสนั้นเป็นเรื่องการจ่ายโบนัสที่ให้ในโอกาสพิเศษ เช่น โอกาสขึ้นปีใหม่ โอกาสตรุษจีน เป็นต้น ไม่ใช่โบนัสที่จ่ายจากผลการดำเนินงานก็ได้ เพราะมีนักวิชาการดังนี้ เสนาะ ตีเยาว์, สุปรภาณี ศรีฉัตรวิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์ (2525: 177) ได้กล่าวไว้ว่าโบนัสคือผลตอบแทนพิเศษ มี 2 รูปแบบตามที่กล่าวข้างต้น แต่งานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เจาะลึกถึงเรื่อง

รายละเอียดว่าเป็นโบนัสในรูปแบบใด ทำให้ผลงานวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกันทั้ง 13 ด้านของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน และอีกสาเหตุที่ผลงานวิจัยครั้งนี้ไม่ตรงกับผลงานวิจัยของบุคคลดังกล่าวทั้งหมด เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาถึงการจ่ายโบนัสของผู้บริหารระดับสูง (CEO) แต่ศึกษาถึงเพียงแค่ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น

สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 5 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพบว่า การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสอย่างมีระดับนัยสำคัญ ยกเว้นการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านกำไรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายโบนัสโดยอิงกับกำไร ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง (r เท่ากับ 0.550) และผลการวิจัยขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ พบว่าส่วนใหญ่การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินด้านใดจะมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนด้านนั้นอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเดือนหรือโบนัสก็ตาม ยกเว้น การวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุนเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับต้นทุน (เงินเดือน ค่า r เท่ากับ 0.464 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.335)

สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 6 ที่กำหนดไว้ว่า องค์กรที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพบว่า การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่ไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสอย่างมีระดับนัยสำคัญ ยกเว้นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านจำนวนโครงการใหม่เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับจำนวนโครงการใหม่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (เงินเดือน r เท่ากับ 0.456 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.645) และผลการวิจัยขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ พบว่าส่วนใหญ่การให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินด้านใดจะมีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนด้านนั้นอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเดือนหรือโบนัสก็ตาม ยกเว้น ความพึงพอใจของลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนโดยอิงกับความพึงพอใจของลูกค้า (r เท่ากับ 0.061) การส่งมอบสินค้าตรงเวลาไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงจากการส่งมอบสินค้าตรงเวลา (เงินเดือน r เท่ากับ 0.089 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.114) และระยะเวลาในการผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายเงินเดือนและโบนัสโดยอิงกับระยะเวลาในการผลิต (เงินเดือน r เท่ากับ

0.180 และโบนัส ค่า r เท่ากับ 0.216) ถึงแม้สมมติฐานส่วนใหญ่จะพบว่าทำให้ผู้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทนโดยอิงกับการวัดผลการดำเนินงานด้านนั้น แต่จากการพิจารณาค่า Correlation Coefficient (r) พบว่าอยู่ในช่วงความสัมพันธ์ระดับต่ำจนถึงระดับกลางเท่านั้น (ค่า r อยู่ระหว่าง 0.286 – 0.570) และค่า r ทุกรายการมีค่าเป็นบวก นั้นหมายถึง ถ้าเพิ่มการให้ผู้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินการให้ผู้นำหน้าการจ่ายผลตอบแทนก็จะเพิ่มตามด้วย หรือถ้าลดการให้ผู้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน การให้ผู้นำหน้าการจ่ายผลตอบแทนก็จะลดตามด้วย

ดังนั้น สรุปผลการวิจัยจากสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และ 6 พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนส่วนใหญ่การวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งขัดแย้งกับคำกล่าวของ Hayes and Schaefer (1998) ที่กล่าวไว้ว่าองค์กรในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง มีความเป็นผู้นำ จะมีการวัดผลการดำเนินงานสัมพันธ์กับการจ่ายผลตอบแทน เพราะการที่จะวัดว่าในอนาคตต่อองค์กรของตนจะมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ก็ต้องขึ้นอยู่กับ การจ่ายผลตอบแทนในปัจจุบันด้วย ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่การวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวข้างต้น ส่วนสาเหตุที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนส่วนใหญ่การวัดผลการดำเนินงานและการจ่ายผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กัน อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีน้อยเพียง 23 ราย ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลอาจเกิดการเบี่ยงเบนได้

จากผลการวิจัยข้างต้น สรุปในภาพรวมได้ว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลยุทธ์ในการให้ผู้นำหน้าการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่มีความแตกต่างกันเรื่องการให้ผู้นำหน้าการจ่ายผลตอบแทน โดยองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนการจ่ายผลตอบแทนไม่ได้อิงจากการวัดผลการดำเนินงาน ในขณะที่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์การจ่ายผลตอบแทนมีการอิงจากการวัดผลการดำเนินงาน

ข้อจำกัดงานวิจัย

1. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ 3 กลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ อุตสาหกรรมสื่อสาร อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยผลการวิจัยไม่ได้มีการแยกเป็นแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ทำให้ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมได้

2. ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับอาจน้อยเกินไป เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของประเทศไทยที่มีผู้ให้ความร่วมมือกับการวิจัยน้อย ทำให้แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนค่อนข้างน้อย

3. เนื่องจากการส่งแบบสอบถามในแต่ละบริษัทจะส่งให้กับผู้บริหารทั้ง 8 ตำแหน่งพร้อมกัน ทำให้แบบสอบถามที่ได้รับอาจตอบกลับจากผู้ได้รับแบบสอบถามคนแรกเพียงคนเดียวซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 8 ชุด

4. เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่มีการแจกแจงไม่ปกติ ทำให้ต้องใช้สถิติที่ไม่ใช้ค่าพารามิเตอร์แทน สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และ 6 จากสูตรของ Kendall's tau_b ซึ่งเป็นสูตรที่ใช้กับประชากรที่แจกแจงไม่ปกติ หากการทดสอบดังกล่าวประชากรมีการแจกแจงปกติ ผลการวิจัยอาจแตกต่างจากผลงานวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ทำการวิจัยซ้ำ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ ดังนั้น ผลการวิจัยอาจจะยังไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร ถ้ามีการทำการวิจัยประเภทเดียวกันนี้ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป หากผลออกมาตรงกับงานวิจัยครั้งนี้ ผลที่ออกมาก็จะช่วยยืนยันหรือสนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น หากผลออกมาขัดแย้งกับผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบว่าผลการวิจัยครั้งนี้ยังไม่แน่นอน ขาดความน่าเชื่อถือเท่าที่ควร ซึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดต่าง ๆ ได้

2. ขยายกลุ่มตัวอย่างให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยอาจเพิ่มจำนวนตำแหน่งของผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น หรือเพิ่มกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วย ตลอดจนเพิ่มบริษัทที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทยในการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งเปรียบเทียบผลงานวิจัยระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมด้วย

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงตัวแบบกลยุทธ์อื่น ๆ ด้วย เนื่องจากรงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลยุทธ์ตามตัวแบบของ Porter และควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่มีความสัมพันธ์ต่อการให้นำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น โครงสร้างขององค์กร ลักษณะธุรกิจ คู่แข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม เพราะงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเพียงปัจจัยเดียว คือ เฉพาะกลยุทธ์ในการดำเนินงานเท่านั้น

4. ควรมีการศึกษามากขึ้นเกี่ยวกับสาเหตุการให้น้ำหนักการวัดผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งศึกษาเพิ่มเติมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรด้วย เพื่อผลการวิจัยจะเกิดประโยชน์มากขึ้น และเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

5. นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำตัววัดผลการดำเนินงานในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) วิเคราะห์จำแนกตามมุมมองทั้ง 4 ของระบบ ประกอบด้วยตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และตัววัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยพิจารณาจากข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานตามงานวิจัยครั้งนี้ว่ามีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินรายการใดบ้างที่ควรให้ความสำคัญและรายการใดบ้างที่องค์กรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญ โดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชัน 7-10.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ซี เค แอนด์ เอส โฟโตสตูดีโอ.

ชาติศรี ศรีไพพรรณ, ประยูร เขียววัฒนา, เสกสรรค์ เรืองไวยาร และ ศิริกุล จงธนสารสมบัติ.

2531. รายงานการศึกษาเรื่องอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และไฟฟ้า. บริษัท
เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

ธวัชชัย งามสันติวงษ์. 2542. SPSS FOR WINDOWS หลักการและวิธีใช้คอมพิวเตอร์ในงาน

สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2545. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่

2. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่

1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม. 2536.

สถานภาพของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: วิทิตศิลป์การ
พิมพ์.

สมยศ นาวิการ. 2543. กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เด็อนตุลา.

เสนาะ ตีเขาว์, สุปราณี ศรีจัตราภิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์. 2525. การบริหารงานบุคคล.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อมรรัตน์ อภินันทมหกุล. 2539. สู่ทางและโอกาสการส่งออกและผลกระทบจากกรณีเขตการค้า

เสรีอาเซียน (สำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์).

ภาษาอังกฤษ

American Accounting Association. 1971. Report of the committee on nonfinancial

measures of effectiveness. The Accounting Review 46 (Supplement): 165-211.

Anderson, E., Fornell, C., and Lehmann, D. 1994. Customer satisfaction, market share,

and profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing 58 (July): 53-66.

Andrews, K. Z. 1996. Two Kinds of Performance Measures. Harvard Business Review

74(1): 8.

- Balkcom, J. E., Ittner C.D., and Larcker, D.F. 1997. Strategic performance measurement: Lessons learned and future directions. Journal of Strategic Performance Measurement 1(2): 22-32.
- Banker, R. D., Potter, G., and Srinivasan, D. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. The Accounting Review 75(2): 65-92.
- Bledsoe, N. L., and Ingram, R. W. 1997. Customer Satisfaction Through Performance Evaluation. Journal of Cost Management 10(4): 43-50.
- Brian B., Dan L. H., and Richard, T. 2002. Nonfinancial Performance Measures in the Healthcare Industry : How One Hospital Benefits from their Use[Online]. Available from: <http://www.business.auburn.edu/~bballou/MANACCTQRTsubmission.pdf>[2002, September 6]
- Curtis, C. C. 1994. Nonfinancial Performance Measures in New Product Development. Journal of Cost Management 8(3): 18-26.
- Eccles, R. 1991. The performance measurement manifesto. Harvard Business Review (January-February): 131-137.
- Eccles, R., and Mavrinac, S. 1995. Improving the corporate disclosure process. Sloan Management Review 36 (Summer): 11-25. Cited in Ittner, C., D. Larcker., and M. Rajan. 1997. The choice of performance measures in annual bonus contracts. The Accounting Review (April): 231-255.
- Ellis and Curtis. 1995. Measureing customer satisfaction. Research Technology Management 38(5): 45-48.
- Finkelman, D. P. 1993. Crossing the Zone of Indifference. Marketing Management 2: 22-31.
- Fisher and Brancato. 1995. Use of nonfinancial performance measures. Management Accounting, edited by S.M. Young: 329-335.
- Gooderham, G. 2001. The Top 10 Lessons of Implementing Performance Management Systems. Journal of Cost Management 15(1): 29 –33.

- Gosselin, M. 2000. Performance measurement competence in manufacturing firms : Empirical evidence[Online]. Available from: <http://www.fsa.ulaval.ca/dept/ecolectb/eqioe/gosselim/Publication.htm>[2002, October 17]
- Govindarajan, V., and Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance. Academy of Management Journal 33 (June): 259-285.
- Govindarajan, V., and Gupta, A. K. 1985. Linking Control Systems to Business unit Strategy : Impact on Performance. Accounting, Organizations & Society 10(1): 51-66.
- Hayes, R. M., and Schaefer, S. 1998. The effect of bonus schemes on accounting decisions. Journal of Accounting and Economics 7: 85-107.
- Hoffecker, J., and Goldenberg, C. 1994. Using the Balanced Scorecard to Develop Company wide Performance Measures. Journal of Cost Management 8(3): 5-17.
- Hurley and Laitamaki. 1995. Total quality research : Integrating markets and the organization, California. Management Review 38: 1.
- Ittner, C., and D. Larcker. 1996. Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance. Advances in the Management of Organizational Quality 1: 1-37.
- Ittner, C., D. Larcker., and M. Rajan. 1997. The choice of performance measures in annual bonus contracts. The Accounting Review (April): 231-255.
- Ittner, C., and D. Larcker. 1998b. Innovation in performance measurement: Trends and research implications. Journal of Managerial Accounting Research: 205-238.
- Jensen and Murphy. 1990. Cited in McKenzie and Shilling, 1998. Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive design and implementation. Compensation & Benefits Review 30: 57-65.
- Johnson, H., and Kaplan, R. 1987. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1992. The balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February): 71-79.

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review (January-February): 81-82.
- Lavin, D. 1994. Chrysler aides to get bonuses equal to salaries. Wall Street Journal (February 22) Cited in Banker, R. D., Potter, G., and Srinivasan, D. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. The Accounting Review 75(2): 65-92.
- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. 1996. From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? Management Review (March): 56-61.
- Mayer. 1997. EVA and Loyalty as Measurement Tools in Creating a Balanced Scorecard [Online]. Available from:
<http://www.xensei.com/users/gamblet/eva.html>[2002, November 7]
- McKenzie, F. C., and Shilling, M. D. 1998. Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive design and implementation. Compensation & Benefits Review 30: 57-65.
- Milbourn, 1996. Cited in McKenzie and Shilling, 1998. Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective incentive design and implementation. Compensation & Benefits Review 30: 57-65.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., and Newman, J. M. 1996. Compensation. 5th ed. Chicago: Irwin.
- Milkovich, G. T., and Newman, J. M. 2002. Compensation. 7th ed. Boston: McGraw-Hill. อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ. การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2545.
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Sager, I., McWilliam, G., and Hof, R. D. 1994. "IBM Leans on its sales Force," Business Week 7(February): 110.
- Sharma, A. 1997. Customer satisfaction-based incentive systems: Some managerial and salesperson considerations. Journal of Personal Selling & Sales Management 17: 61-70.

- Sharma, A., and Dan, S. 1995. "Compensating Salespeople for Customer Satisfaction: An Exploratory Study,". Journal of Personal Selling and Sales Management 15(Summer): 1-12.
- Simon, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. Accounting Organizations and Society 12(4): 357-374.
- Singleton-Green, B. 1993. If it matters, measure it. Accountancy (May): 52-53.
- Sink, S. D. 1985. Productivity Management : Measurement and Evaluation, Control and Improvement. U.S.A.: John Wiley&Sons.
- William M. Mercer Inc. 1993. Incentive pay focuses on quality. HR Focus 70(7): 15.
- William M. Mercer Inc. 1993. Incentive Pay Plans Emphasize Nonfinancial Measure. Journal of Accountancy (May): 17-18.

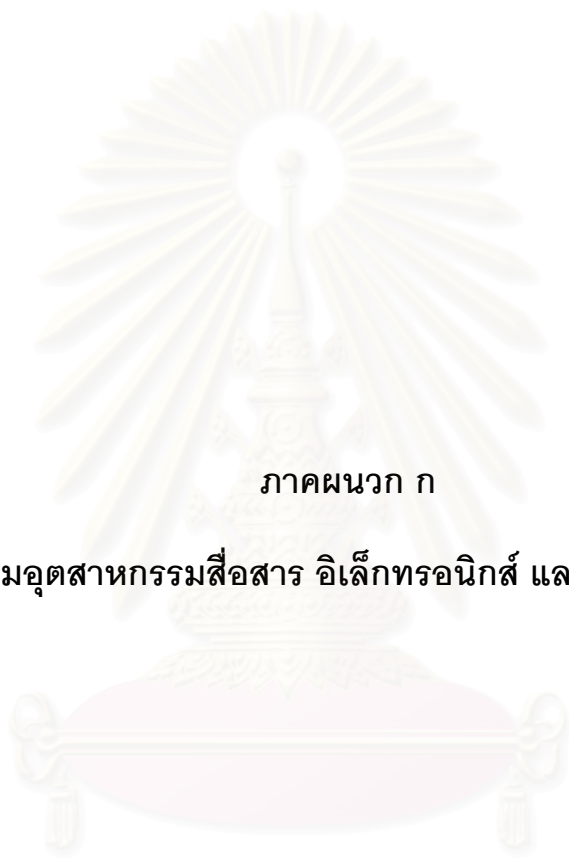


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

ภาพรวมอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ดังนั้น ในภาคผนวก ก นี้จะกล่าวเกี่ยวกับกลุ่มอุตสาหกรรมทั้ง 3 ถึงรายละเอียดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประวัติความเป็นมา ความแตกต่างของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ภาพรวมทั่วไป ภาวะเศรษฐกิจ ตลอดจนแนวโน้มของอุตสาหกรรมทั้ง 3 กลุ่ม เป็นต้น

อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม

อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคมกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ไม่เพียงมีมูลค่ามากมายมหาศาลเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวโยงถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศด้วย จึงเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ทุกฝ่ายจะจับตามองอย่างไม่กระพริบตา

วิวัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน

อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม เริ่มต้นด้วยกิจการโทรเลข ซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับกิจการรถไฟ ต่อมาในปี พ.ศ. 2424 ได้มีการนำโทรศัพท์เข้ามาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยกระทรวงกลาโหม

ในปี พ.ศ. 2429 กรมไปรษณีย์โทรเลข ได้รับโอนกิจการโทรศัพท์จากกระทรวงกลาโหม มาดำเนินการเพื่อบริการประชาชน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2497 ได้มีการก่อตั้ง “องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” ขึ้นในปีนั้นมีเลขหมายโทรศัพท์อยู่เพียงประมาณ 10,000 เลขหมาย และได้ดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ผูกขาดการบริการโทรศัพท์มาโดยตลอด จนถึงต้นปี พ.ศ. 2535 มีโทรศัพท์ทั่วประเทศ 1,827,529 เลขหมาย หรืออาจจะกล่าวได้อย่างรวม ๆ ว่า ประมาณ 2 ล้านเลขหมาย

นอกจากนั้น ในปี พ.ศ. 2519 ได้มีการก่อตั้ง “การสื่อสารแห่งประเทศไทย” ขึ้นมาในรูปวิสาหกิจเช่นกัน เพื่อดำเนินกิจการไปรษณีย์ และการบริการโทรคมนาคมระหว่างประเทศเป็นหลัก

การดำเนินการกิจการโทรคมนาคมของประเทศไทย ในปัจจุบันอาจจะกล่าวได้เป็นการดำเนินการภายใต้ข้อกำหนดของพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการโทรคมนาคม 5 ฉบับด้วยกันคือ

1. พระราชบัญญัติโทรเลขและโทรศัพท พ.ศ. 2477
2. พระราชบัญญัติองค์การโทรศัพทแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497
3. พระราชบัญญัติวิทยุคมนาคม พ.ศ. 2498
4. พระราชบัญญัติวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ พ.ศ. 2498
5. พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519

พระราชบัญญัติเหล่านี้ ได้มีการบัญญัติไว้นานแล้ว เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมอย่างรวดเร็ว ทำให้ความหมายต่าง ๆ ที่บัญญัติไว้ ไม่สามารถนำมาบังคับใช้ได้อย่างชัดเจน จึงได้เกิดอุปสรรคในการส่งเสริมธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม นอกจากนี้ประเทศไทยก็ยังไม่มีความเข้มแข็งทางการเมืองเพียงพอที่จะปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติเหล่านี้ ให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมได้

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเดือนมีนาคม 2535 ก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยุคมนาคมให้มีความทันสมัยและสะดวก ต่อการใช้วิทยุคมนาคมมากขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมวิทยุคมนาคมได้พอสมควร และเมื่อเดือนเมษายน 2535 กิจการบริการสื่อสารโทรคมนาคม ยังเป็นการผูกขาดโดยรัฐ และมีรัฐวิสาหกิจ 2 หน่วยงาน คือ องค์การโทรศัพทแห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นผู้ดำเนินการ โดยที่องค์การโทรศัพทฯ ได้ให้บริการโทรศัพททั่วประเทศ รวมทั้งบริการโทรคมนาคมอื่น ๆ ด้วย เช่น

- 1) บริการโทรศัพทเคลื่อนที่ 470 เมกะเฮิร์ตซ์ (Cellular NMT 470)
- 2) ให้สัมปทานบริษัทธุรกิจเอกชน บริการโทรศัพทเคลื่อนที่ 900 เมกะเฮิร์ตซ์ (Cellular NMT 900)
- 3) ให้สัมปทานบริษัทเอกชนบริการสื่อสารข้อมูล (Datanet)
- 4) ให้สัมปทานบริษัทเอกชนบริการโทรศัพทไร้สายแบบพกพา (Fonpoint) ด้วยระบบดิจิทัล ในช่วงคลื่น 864.1 ถึง 868.1 MHz
- 5) ให้สัมปทานบริษัทเอกชนบริการวิทยุติดตามตัว (Paging)
- 6) ให้สัมปทานบริษัทเอกชนบริการโทรศัพทสาธารณะแบบใช้บัตร (Cardphone)
- 7) ให้บริษัทเอกชนลงทุนสร้างข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงตามเส้นทางรถไฟ โดยบริษัทเอกชนจะได้รับทุนคืนจากส่วนแบ่งค่าใช้บริการต่าง ๆ ที่ผ่านวงจร

- 8) ให้สัมปทานบริษัทเอกชน สร้างสถานีรับส่งสัญญาณภาคพื้นดินจากดาวเทียม เพื่อให้เป็นโครงข่ายสำหรับระบบโทรคมนาคมภายในประเทศด้วยดาวเทียม
- 9) ได้ร่วมลงทุนกับบริษัทเอกชนให้บริการโทรคมนาคม ผ่านดาวเทียมด้วยสถานีภาคพื้นดินขนาดเล็ก หรือ ISDN (Integrated Satellite Business Network) ซึ่งใช้จานสายอากาศขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 1.2-2.4 เมตร
- 10) ได้เปิดบริการระบบข้อมูลธุรกิจ (Videotex)
- 11) ให้บริษัทเอกชนลงทุนสร้างเคเบิลใยแก้วใต้น้ำ สำหรับติดต่อโทรคมนาคมในภาคใต้ของประเทศไทย โดยบริษัทเอกชนจะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากค่าบริการ
- 12) ได้ร่วมโครงการพัฒนากิจการโทรคมนาคมในเขตพื้นที่เฉพาะ หรือโครงการ Teleport เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริการโทรคมนาคมทุกรูปแบบทั้งภายใน และระหว่างประเทศ โดยร่วมลงทุนกับการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

สำหรับการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นผู้รับผิดชอบบริการโทรคมนาคมระหว่างประเทศเป็นหลัก โดยเฉพาะการบริการผ่านดาวเทียมและบริการโทรคมนาคมผ่านดาวเทียม ทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศ เช่น

- 1) โทรศัพทระหว่างประเทศ
- 2) เทเล็กซ์
- 3) โทรภาพและโทรสาร
- 4) ถ่ายทอดรายการโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม
- 5) ให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนบริการวิทยุติดตามตัว
- 6) ให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ 800 เมกะเฮิร์ตซ์ บริการวิทยุเซลลูลาร์ ระบบ AMP 800
- 7) ให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนบริการวิทยุคมนาคม เฉพาะกิจ (Trunk radio mobile)
- 8) ให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชนบริการโทรคมนาคมผ่านดาวเทียมด้วยสถานีภาคพื้นดินขนาดเล็ก หรือบริการ V-SAT เป็นต้น

จากการดำเนินการ การให้บริการโทรคมนาคมของทั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ยังมีอีกหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้บริการสื่อสารข้อมูล และการส่งดาวเทียมสื่อสารเพื่อให้บริการภายในประเทศด้วย คือ กระทรวงคมนาคม จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าตลาดโทรคมนาคมในประเทศไทยกำลังมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, 2536: 57-61)

ปัจจุบันความก้าวหน้าของโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถที่จะหยุดนิ่งต่อไปได้ ส่งผลต่อระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่ต้องทำงานกันมากขึ้น กระทรวงคมนาคมจึงได้มอบหมายหน้าที่การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้กับกระทรวงใหม่ คือ กระทรวงไอซีที (Information and Communication Technology) หรือ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความจำเป็นและเหตุผลที่ต้องมีนั้น เป็นเพราะว่าการทำการค้า การคิดเรื่องเศรษฐกิจทุกอย่าง ต้องแข่งกันที่ความเร็ว เมื่อพูดถึงความเร็ว ก็เป็นเรื่องการใช้อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ ที่ใช้ข้อมูลมาช่วยในการทำธุรกิจ เศรษฐกิจ โดยจะเห็นได้ว่า ทุกอย่างก็ต้องหันมาพึ่งระบบสื่อสารกับระบบคอมพิวเตอร์ที่มาหลอมรวมกัน เพื่อที่จะทำให้ประเทศไทยก้าวทันทั่วโลก จึงเกิดเป็นวิสัยทัศน์ว่า ประเทศไทยต้องเน้น 2 เรื่องหลัก เรื่องแรกคือเรื่องอุตสาหกรรมไอซีที โดยเฉพาะซอฟต์แวร์ ที่จะทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่ช่วยด้านเศรษฐกิจ ก่อนหน้านั้นประเทศไทยมีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าค่อนข้างสูง เรื่องที่สองก็คือ ผู้ประกอบการและประชาชนส่วนใหญ่ ธุรกิจทุกแขนง สามารถใช้ประโยชน์จากบริการไอซีทีเหล่านี้ได้ การใช้ประโยชน์เหล่านี้ ทำให้เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศไทยนั้นแข่งขันได้ อยู่รอดได้ สามารถใช้ไอซีทีมาสร้างภูมิปัญญา สร้างการเรียนรู้ในประเทศไทยได้ ถ้าใช้ให้ถูกทาง ลงทุนทางด้านไอทีไปแล้ว ก็จะสามารถนำมาพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยได้

พันธกิจของกระทรวงไอซีทีคือ ยุทธศาสตร์ที่เป็นวัตถุประสงค์ของกระทรวง มี 4 เรื่องหลัก คือ

1. ต้องสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน
2. พัฒนาระบบข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งระบบข้อมูลคือทำให้ข้อมูลภาครัฐและ เอกชนไหลไปไหลมา ใช้ประโยชน์ได้
3. คือปฏิรูประบบการบริหารจัดการด้านไอที และ
4. ต้องสร้างสรรคงานวิจัย การศึกษาและการพัฒนาคนให้เกิดเป็นประโยชน์

วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ไอซีทีที่ทำขึ้นนี้ เกิดจากกระบวนการทำแผนแม่บทของไอซีที คือการยกระดับของประเทศไทย ซึ่งมีอยู่ 3 ด้าน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 9 เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ถ้าใช้ไอซีทีให้เป็น ในอุตสาหกรรม การพาณิชย์ การท่องเที่ยว การบริการ อาหาร ฯลฯ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ส่งเสริมการสร้างคุณภาพสังคมและทำให้เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ไอซีทีที่สามารถเป็นตัวสนับสนุนได้ และสามารถพัฒนาที่ยั่งยืน ไอซีทีก็เป็นสนับสนุนได้

กระทรวงไอซีทีประกอบด้วย 10 หน่วยงาน คือ

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมไปรษณีย์โทรเลข
4. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.)
5. การสื่อสารแห่งประเทศไทย
6. กรมอุตุนิยมวิทยา
7. สำนักงานสถิติแห่งชาติ หน่วยงานเหล่านี้ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติฉบับออกมาเป็น 5 หน่วยงาน ในพระราชบัญญัติฉบับจริง จะมีมาตรา 57 จะระบุไว้ว่า ให้รัฐบาลร่างกฎหมายเสนอต่อรัฐสภาจัดทำให้มีหน่วยงานอีก 3 หน่วยงาน คือ
8. สำนักงานส่งเสริมไอซีที
9. สำนักงานงานวิจัยและพัฒนาไอซีที และ
10. กรมสำรวจและทำแผนที่พลเรือน (<http://www.it.mju.ac.th/news/ITC.htm>)

ลักษณะการประกอบธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม

ลักษณะการประกอบธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก ๆ ดังนี้

- ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone)

ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันเป็นธุรกิจในการค้า ไม่มีการผลิตหรือประกอบภายในประเทศ ดังนั้น ผู้ที่อยู่ในธุรกิจนี้จึงมีลักษณะเป็นผู้ค้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ รูปแบบการเข้าสู่ตลาดของธุรกิจนี้จึงมีดังนี้ คือ การเข้ามา ในรูปบริษัทสาขาในประเทศไทยโดยตรง ได้แก่ ฟิลิปส์ เอ็นอีซี อีริคสัน ฮิตาชิ หรือการเข้ามาในรูปของการตั้ง ตัวแทนจำหน่ายขึ้นใหม่ เช่น โนเกีย

โทรวาเทล ซีทาลโก้ เบนเฟอน เทคโนโลยีโฟน ซีคอม เป็นต้น และการนำเข้ามา ในรูปของการตั้งตัวแทนจำหน่ายที่มีอยู่แล้ว โดยนำโทรศัพท์เคลื่อนที่เข้ามาเพิ่มเสริมให้กับตัวแทนจำหน่ายเดิม ของตนเอง เช่น โมโตโรล่า ไอที มิตซูบิชิ ซัมซุง เป็นต้น

การเข้าสู่ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งแตกต่างกัน จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการตลาดที่แตกต่างกันไป หากอยู่ในรูปของบริษัทสาขา จะต้อง คำนึงถึงเป้าหมายระยะยาว ต้องสร้างชื่อเสียงให้บริษัทแม่และคำนึงถึง ภาพพจน์อยู่เสมอ นอกเหนือจากการทำกำไร แต่ถ้าอยู่ในรูปของตัวแทนจำหน่าย การทำการตลาดจะมุ่งหากำไร ให้กับบริษัทตัวแทนมากกว่าการสร้างชื่อเสียงให้สินค้าที่รับมาจำหน่าย แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทสาขาอาจได้รับ การสนับสนุนจากบริษัทแม่มากกว่าการเป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งการสนับสนุนจากบริษัทแม่ของการเป็นตัวแทน จำหน่าย จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการต่อรองหรือการทำยอดขาย

(http://www.eduresearch.com/research/research_abstract_cableTV.html)

- ธุรกิจเคเบิล ทีวี (Cable TV)

ธุรกิจเคเบิล ทีวี เป็นธุรกิจหนึ่งในธุรกิจบรอดคาสต์ติ้ง หรือธุรกิจที่เกี่ยวกับการแพร่กระจายสัญญาณเสียง วิชญาโทรทัศน์ แม้ว่าในประเทศไทยจะมีธุรกิจเคเบิล ทีวี มานาน แต่เริ่มทำเป็นกิจลักษณะในปี 2532 โดยบริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นแนล บรอดคาสต์ติ้ง จำกัด (IBC) และในปี 2534 โดยบริษัท สยามบรอดคาสต์ติ้ง จำกัด (ไทยสกายฯ)

ธุรกิจเคเบิล ทีวี ได้ถูกมองว่าเป็นทางเลือกหนึ่ง สำหรับผู้บริโภคในการเลือกชมสื่อจากโทรทัศน์ ซึ่งปัจจุบัน ผู้บริโภคเหล่านี้มีกำลังซื้อมากขึ้น มีความต้องการข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ ผู้บริโภคเหล่านี้ต้องการรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น ขณะที่ผู้ประกอบการ ก็ได้ผลประโยชน์ในลักษณะของผลประโยชน์ที่ได้เพิ่มเติมจากการดำเนินธุรกิจโทรคมนาคม เนื่องจากบรรดาผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีฐานธุรกิจทางด้าน โทรคมนาคม และการสื่อสาร นอกจากนั้นเคเบิลทีวี ยังสามารถใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงผู้บริโภค จำนวนมาก และสะดวกที่สุด

(http://www.eduresearch.com/research/research_abstract_phone.html)

- ธุรกิจบริการโทรศัพท์พื้นฐาน (Telephone)

ในอดีตการดำเนินกิจการทางโทรคมนาคมของไทยเป็นอำนาจผูกขาดของรัฐ โดยกิจการโทรศัพท์อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) หลังจาก

นั้นในปี 2533 รัฐบาลได้มี นโยบายให้ เอกชนเข้าร่วมลงทุนและร่วมดำเนินการให้บริการใน ลักษณะสัมปทาน โดยเริ่มจากบริการเสริมก่อน สำหรับกิจการ โทรศัพท์ ซึ่งเป็นบริการหลักนั้น เพิ่ง ได้มอบหมายให้เอกชนดำเนินงานในปี 2535 โดยบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ TA และปี 2536 โดยบริษัท ไทยเทเลโฟน แอนด์ เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ TT&T จนถึงปัจจุบันมีผู้ประกอบการเพียง 3 ราย ทำให้ลักษณะธุรกิจเป็น อุตสาหกรรมปิด

TA ได้รับสัมปทานดำเนินโครงการขยายเลขหมายโทรศัพท์พื้นฐานในเขตนครหลวงจำนวน 2 ล้านเลขหมาย ภายใต้สัมปทาน 25 ปี TT&T รับผิดชอบโครงการขยายโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานในเขตภูมิภาคจำนวน 1 ล้าน เลขหมาย ภายใต้สัมปทาน 25 ปี โดย TA และ TT&T เริ่มให้บริการเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2535 และ 25 ตุลาคม 2536 ตามลำดับ (http://www.eduresearch.com/research/research_abstract_pager.html)

- ธุรกิจวิทยุติดตามตัว (Pager)

ในยุคเทคโนโลยีแห่งการสื่อสาร เครื่องมือสื่อสารเป็นอุปกรณ์สำคัญในการติดต่อธุรกรรมของมนุษย์ ทำให้การสื่อสารจากมุมหนึ่งของโลกไปยังอีกมุมหนึ่งของโลก สามารถทำได้ในเวลาอันรวดเร็วเพียงผ่านเครื่องมือสื่อสาร วิทยุติดตามตัวเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถพกพาไปได้ทุกเวลาและสถานที่ ช่วยให้ผู้ที่ต้องการส่งข้อความ สามารถติดต่อกับผู้ใช้วิทยุติดตามตัวได้ตลอดเวลา และผู้ใช้บริการสามารถปฏิบัติงานหรือรับทราบข้อมูลได้อย่างทันท่วงที แม้ว่าการให้บริการในระยะแรกจะจำกัดกลุ่มผู้ใช้ คือ กลุ่มที่มีลักษณะงานที่จำเป็นจะต้องสามารถ ติดต่อกันตลอดเวลา แต่ปัจจุบันการให้บริการวิทยุติดตามตัวได้มีการขยายความต้องการออกไปสู่นักศึกษา อาชีพ โดยเฉพาะในกลุ่ม นักศึกษา

ปัจจุบันในประเทศไทยมีผู้ให้บริการระบบวิทยุติดตามตัว 6 ราย ส่วนใหญ่เป็นผู้มีเครือข่ายในธุรกิจ โทรคมนาคม เช่น ค่ายชินวัตร ยูคอมหรือแทค สามารถ และเลนโซ่ เป็นต้น ผู้ประกอบการ ได้แก่ แปซิฟิกเทเลซิส (ประเทศไทย) ชินวัตร เพจจิ้ง ฮัทชีสัน เทเลคอมมิวนิเคชั่น (ประเทศไทย) เลนโซ่ เพจจิ้ง บางกอกอิเลคทริค แอปพลายแอนซ์ และสามารถเพจจิ้ง ได้รับสัมปทานจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย 2 ราย คือ แปซิฟิกเทเลซิส และเลนโซ่ เพจจิ้ง จะมีหมายเลขติดต่อ 4 หลัก เช่น PACLINK 1143, 1144 EASYCALL 1500, 1501 เป็นต้น เอกชนที่ได้รับ สัมปทานจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมี 3 ราย คือ ชินวัตร เพจจิ้ง ฮัทชีสัน เทเลคอมมิวนิเคชั่น และบางกอก อิเลคทริค แอปพลายแอนซ์ มีเลขหมายติดต่อ 3 หลัก เช่น

PHONELINK 151, 152 HUTCHISON PAGEPHONE 161, 162 WORLDPAGE 141 เป็นต้น และบริษัทที่ได้รับ สัมปทานจากกรมไปรษณีย์โทรเลขมี 1 ราย คือ สามารถเพจจิ้ง มีหมายเลขติดต่อ 4 หลักเช่นเดียวกับบริษัท ที่ได้สัมปทานจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย คือ 1187, 1188 (http://www.eduresearch.com/research/research_abstract_computer.html)

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นับว่ามีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก ดังนั้นในที่นี้จะกล่าวถึงทั้ง 2 อุตสาหกรรมไปพร้อมกัน

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electrical industry) เป็นอุตสาหกรรมที่มีประวัติยาวนานกว่า 100 ปี เมื่อนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถให้กำเนิดไฟฟ้าขึ้น (โดยการแปลงพลังงานทางกลเป็นพลังงานไฟฟ้า) ทำให้มีการประดิษฐ์อุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ เช่น เครื่องกำเนิดไฟฟ้า มอเตอร์ สะพานไฟ สายไฟ ลูกถ้วยฉนวน เป็นต้น

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics industry) เป็นอุตสาหกรรมซึ่งเกิดภายหลัง โดยมีวิวัฒนาการประมาณ 80 ปีเศษมานี้ เมื่อเริ่มมีการค้นพบสิ่งประดิษฐ์ที่เรียกว่า ไดโอด (Diode tube) ซึ่งมีคุณสมบัติสามารถควบคุมการไหลของอิเล็กตรอนไปในทิศทางที่ต้องการได้จากจุดเริ่มต้นจึงมีการพัฒนาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สำหรับใช้ในงานโทรคมนาคม งานอุตสาหกรรม และเครื่องใช้ในบ้าน เป็นต้น (ชาติรี ศรีไพพรรณ, ประยูร เขียววัฒนา, เสกสรรค์ เรืองไวยาว และ ศิริกุล จงธนสารสมบัติ, 2531: 4-5)

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นับว่ามีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมทั้งสองก็ยังคงมีความแตกต่างอยู่หลายประการความแตกต่างที่สำคัญ คือ

ความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสลับซับซ้อนทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี แม้ว่าผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และมีพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่สืบเนื่องกันมา แต่ผลิตภัณฑ์ทั้งสองยังมี

ลักษณะบางประการที่แตกต่างกันซึ่งจะช่วยให้เราสามารถจำแนกผลิตภัณฑ์ออกจากกันได้ ข้อแตกต่างที่สำคัญคือ

1. ขนาดของผลิตภัณฑ์และขนาดพลังงานที่ใช้ เป็นลักษณะภายนอกของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้จำแนกผลิตภัณฑ์ได้ง่ายที่สุด เพราะโดยทั่วไปแล้วผลิตภัณฑ์ไฟฟ้ามักมีขนาดใหญ่และมีการใช้พลังงานมาก เช่น เครื่องปรับอากาศ ตู้เย็น พัดลม เครื่องซักผ้า ในขณะที่ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์จะมีรูปร่างเล็ก และมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลงเรื่อย ๆ เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุ เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แม้ว่าผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้จะมีทั้งขนาดเล็กและใหญ่ในท้องตลาด แต่การทำให้มีหลายขนาดก็เป็นไปเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์มีรูปร่างเล็ก บางและมิน้ำหนักเบา เช่น โทรศัพท์ขนาดเล็ก วิทยุเทปสเตอริโอแบบพกติดตัว คอมพิวเตอร์กระเป๋าหิ้ว และโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

2. กลไกการทำงานของผลิตภัณฑ์ การทำงานภายในผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าจะมุ่งในการผลิตกระแสไฟฟ้าหรือการนำพลังงานไฟฟ้าไปใช้ โดยอาจแปรพลังงานในรูปแบบอื่น เช่น หม้อหุงข้าวเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้าเป็นพลังงานความร้อน เครื่องปรับอากาศเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้าเป็นความเย็น พัดลมเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้าเป็นการหมุนของใบพัด เป็นต้น ในขณะที่การทำงานของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นการควบคุมการเคลื่อนที่ของอิเล็กตรอน และมุ่งในเรื่องการจัดการข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่มนุษย์สามารถเข้าใจได้ เช่น การทำให้เกิดเสียงในวิทยุ การทำให้เกิดภาพในทีวี หรือจอคอมพิวเตอร์ (อมรรัตน์ อภินันท์มกุล, 2539: 2-3)

การจำแนกอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ตามลักษณะการใช้งาน

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สามารถจำแนกตามลักษณะการใช้งานของผลิตภัณฑ์ได้เป็น 3 หมวดใหญ่ คือ

1. เครื่องใช้ในบ้าน (Consumer product) เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถจัดหาได้โดยทั่วไปในท้องตลาดใช้ป็นสิ่งอำนวยความสะดวกหรือให้ความบันเทิงภายในบ้าน
 - เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน ได้แก่ พัดลม หม้อหุงข้าว ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
 - เครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ในบ้าน ได้แก่ เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดีโอ วิทยุ เทป วิทยุติดรถยนต์ เตารีดไมโครเวฟ เป็นต้น

2. อุปกรณ์ในอุตสาหกรรม (Industrial equipment) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มักมีข้อกำหนดที่เข้มงวด มักไม่สามารถจัดหาได้โดยทั่วไปในท้องตลาด และใช้งานในโรงงานอุตสาหกรรมหรือสำนักงาน

- อุปกรณ์ไฟฟ้าอุตสาหกรรม ได้แก่ หม้อแปลงไฟฟ้า มอเตอร์และเครื่องกำเนิดไฟฟ้า แบตเตอรี่ เป็นต้น
- อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงแยกย่อยเป็นหลายสาขาอุตสาหกรรม ได้แก่
 - (1) อุปกรณ์โทรคมนาคม ได้แก่ ตู้สาขาโทรศัพท์ อุปกรณ์รับส่งวิทยุ เป็นต้น
 - (2) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ หน่วยความจำและอุปกรณ์ต่อพ่วง
 - (3) อุปกรณ์วัดและควบคุมที่ใช้ในโรงงาน ห้องปฏิบัติการ หรือเป็นเครื่องมือทางการแพทย์
 - (4) อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น

3. ชิ้นส่วนและส่วนประกอบ (Components and devices) ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยชิ้นส่วนย่อยที่ไม่สามารถทำงานโดยลำพังด้วยตัวของตัวเอง แต่จะนำมาประกอบเป็นผลิตภัณฑ์สองกลุ่มแรก

- ชิ้นส่วนไฟฟ้า ได้แก่ คอมเพรสเซอร์ตู้เย็น มอเตอร์พัดลม สายไฟฟ้า เป็นต้น
- ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ แผงวงจรรวมไฟฟ้า (IC) ผลึกคริสตัล ตัวต้านทาน สแต็ปเปอร์ มอเตอร์ หม้อแปลงไฟฟ้าขนาดกำลังไฟต่ำ เป็นต้น

ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ทำให้โครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นโครงสร้างของอุตสาหกรรมหลาย ๆ อุตสาหกรรมที่ซ้อนกันอยู่ การวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมนี้จึงต้องใช้พัฒนาการของอุตสาหกรรมซึ่งมักเป็นผลจากการใช้นโยบายของรัฐในด้านต่าง ๆ เป็นตัวเสนาภาพรวมของอุตสาหกรรมก่อน (อมรรัตน์ อภินันท์มหกุล, 2539: 3-4)

พัฒนาการของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยมีอายุประมาณ 30 ปี เกิดขึ้นเมื่อรัฐบาลดำเนินนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1-2 (2504-2514) ซึ่งเน้นอุตสาหกรรมการผลิต

สินค้าอุปโภคบริโภคชั้นปลายหรือสินค้าสำเร็จรูป บริษัทที่เกิดขึ้นในช่วงแรกนี้ส่วนใหญ่ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ในบ้าน เช่น เครื่องรับวิทยุ เครื่องรับโทรทัศน์ ตู้เย็น พัดลมไฟฟ้า เป็นต้น โดยเป็นการนำชิ้นส่วนสำเร็จรูปเข้ามาประกอบ บริษัทที่ได้รับส่งเสริมการลงทุนในช่วงนี้มี 6 ราย เป็นผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ในบ้าน 4 ราย คือ ธานินทร์อุตสาหกรรม เนชั่นแนลไทย ซันโย ฮิตาชิ อีก 2 บริษัทผลิตอุปกรณ์การสื่อสาร คือ บริษัทเอลคอมรีเซ็ช ผลิตเครื่องรับ-ส่งวิทยุ และบริษัท ไอ ที ที ประเทศไทย ผลิตเครื่องรับโทรศัพท์ป้อนให้แก่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยซึ่งผูกขาดการติดตั้งโทรศัพท์ในสมัยนั้น

นอกจากมาตรการส่งเสริมการลงทุนแล้ว รัฐยังให้การคุ้มครองทางภาษีเพื่อช่วยเหลือผู้ผลิตในประเทศให้สามารถแข่งขันกับสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศได้ อากรขาเข้าสำหรับผลิตภัณฑ์ในหมวดเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์สำเร็จรูปมีอัตราสูงมากถึงร้อยละ 80-100 เพื่อจูงใจให้เกิดการผลิตสินค้าเหล่านี้ขึ้นในประเทศ บริษัทที่ไม่ได้รับส่งเสริมการลงทุนแต่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ได้แก่ บริษัท ไทยโตชิบา บริษัทกันยงอิเล็กทรอนิกส์ (ผลิตสินค้าภายใต้ยี่ห้อมิตซึมิชิ) และบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าฟิลิปส์ กล่าวได้ว่าการส่งเสริมการลงทุนและการคุ้มครองทางภาษี ทำให้เกิดอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นในประเทศ นอกจากนี้ การเพิ่มสถานีโทรทัศน์และสถานีวิทยุกระจายเสียงก็มีส่วนช่วยขยายตลาดภายในประเทศด้วย

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3-4 (2514-2524) รัฐใช้นโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อส่งออก โดยการยกเว้นอากรขาเข้าเครื่องจักรและวัตถุดิบตลอดเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน สิทธิประโยชน์ดังกล่าวและค่าแรงถูก ทำให้บริษัทอเมริกาหลายแห่งเข้ามาตั้งโรงงานผลิตไอซีเพื่อส่งออก ได้แก่ บริษัท National Semiconductor บริษัท Signetics และบริษัท Honeywell-Synertex

แม้ว่าจะเริ่มให้ความสำคัญแก่อุตสาหกรรมส่งออกแต่รัฐก็ได้ลดความสำคัญของอุตสาหกรรมผลิตเพื่อขายในประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าในปี 2520 ได้มีการปรับปรุงมาตรการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 ระบุมาตรการคุ้มครองอุตสาหกรรมในประเทศ โดยสรุป คือ

1. การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมขาเข้าสินค้าชนิดเดียวกับที่ผลิตในประเทศ แต่ไม่เกินร้อยละ 50 ของราคา c.i.f. โดยใช้บังคับไม่เกินคราวละ 1 ปี
2. การห้ามนำเข้าผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกับที่ผลิตได้ในประเทศ
3. ปรธานกรรมการมีอำนาจสั่งให้ช่วยเหลือ หรือแก้ไขวิธีการจัดเก็บภาษีอากรที่เป็นอุปสรรคต่อกิจการของผู้ได้รับส่งเสริมการลงทุน

มาตรการคุ้มครองเหล่านี้และอากรขาเข้าสินค้าสำเร็จรูปที่ยังมีอัตราสูงอยู่ทำให้อุตสาหกรรมในประเทศยังคงเติบโตต่อไป กลุ่มบริษัทยานิพนธ์อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องรับโทรทัศน์และขยายฐานการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุเพื่อส่งออก นอกจากนี้ยังมีบริษัทผลิตวิทยุติดรถยนต์ ชิ้นส่วนไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เช่น แผงวงจรมินิ (Printed Circuit Board, PCB) ผลึกควบคุมความถี่วิทยุ (Crystal Oscillator) สายไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อตลาดในประเทศเป็นหลัก

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 (2524-2529) เป็นช่วงที่ไทยกำลังประสบปัญหาการขาดดุลการค้าและการว่างงานอย่างมาก การส่งเสริมการลงทุนในช่วงนี้มุ่งที่จะดึงเงินลงทุนจากต่างประเทศและบรรเทาปัญหาการว่างงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการคัดเลือกเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่รัฐมุ่งส่งเสริม ในช่วงนี้มีโครงการที่ได้รับส่งเสริมการลงทุนและเปิดดำเนินการจำนวน 27 โครงการ โดยมี 6 โครงการเป็นของบริษัทในเครือ Minebea ซึ่งผลิตตั้บลูกปีนขนาดเล็ก มอเตอร์ขนาดเล็ก แป้นพิมพ์สำหรับคอมพิวเตอร์และชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง 2 โครงการของบริษัท Seagate Technology ผู้ผลิตฮาร์ดดิสก์รายใหญ่ของโลก และ 6 โครงการของบริษัทผลิตไอซีเพื่อส่งออก ได้แก่ ขยายโครงการของบริษัท Signetics และบริษัท National Semiconductor บริษัท AT&T Microelectronics ซึ่งกิจการของบริษัท Honeywell-Synertek และมีบริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ คือ บริษัทงานทวิอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นบริษัทคนไทยรายแรกที่รับจ้างผลิตไอซีเพื่อส่งออกและบริษัท Hana Semiconductor นอกจากนี้เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ชนิดอื่น ๆ เพื่อการส่งออก เช่น ผลิตลำโพง Electrolytic Condenser, IFT, PCB, Coil, I/O Transformer, และ TV Tuner เป็นต้น

นอกจากมาตรการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกแล้ว อุตสาหกรรมในประเทศก็ยังคงได้รับการคุ้มครองจากรัฐอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือในปี 2525 ได้มีการลดหย่อนอากรขาเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศที่ใช้เพื่อการประกอบเครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุ และพัดลมไฟฟ้า ให้เหลือร้อยละ 10 โดยให้ผู้ผลิตยื่นสูตรการผลิตปี 2523-2528 มีการใช้มาตรการควบคุมโรงงาน โดยระงับการตั้ง-ขยายโรงงานผลิตหรือประกอบมอเตอร์คอมพิวเตอร์สำหรับตู้เย็นหรือเครื่องปรับอากาศ และปี 2529 ห้ามตั้ง-ขยายโรงงานผลิตหลอดภาพโทรทัศน์เป็นเวลา 8 ปี เพื่อคุ้มครองบริษัท ไทยซีอาร์ที ให้สามารถอยู่รอดได้

กล่าวได้ว่านโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในช่วงแผนฯ 5 นี้ ทำให้อุตสาหกรรมมีการเติบโตที่ขัดแย้งกัน กล่าวคืออุตสาหกรรมในประเทศซึ่งส่วนใหญ่ผลิต

เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ในบ้าน และขึ้นส่วนสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ยังคงได้รับความคุ้มครองจากรัฐทั้งในด้านภาษีและ การควบคุมไม่ให้เกิดผู้ผลิตรายใหม่จึงขาดการแข่งขันที่จะทำให้ผู้ผลิตพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ผู้ผลิตในประเทศมีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าซึ่งมีเทคโนโลยีคงที่แล้วได้ดีกว่าเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาพบว่าบริษัทในประเทศมีการพัฒนาขีดความสามารถในเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เพียงเล็กน้อย โดยสามารถออกแบบวงจรย่อยและปรับปรุงรูปร่างภายนอกของเครื่องรับโทรทัศน์และเครื่องรับวิทยุให้เหมาะสมกับรสนิยมของผู้บริโภคในประเทศแต่การผลิตยังต้องพึ่งพาขึ้นส่วนจากต่างประเทศ ส่วนอุตสาหกรรมผลิตเพื่อส่งออกส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างชาติที่ติดอันดับโลก อาศัยไทยเป็นฐานในการผลิตขึ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่สำคัญคือไอซีและขึ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ทำให้ไทยมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างมาก แต่อุตสาหกรรมในประเทศและอุตสาหกรรมส่งออกไม่มีความเชื่อมโยงกันเลย เนื่องจากมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่กำหนดให้ผู้ผลิตขึ้นส่วนต้องส่งสินค้าออกทั้งหมดจึงจะได้รับการยกเว้นภาษีวัตถุดิบ

นับแต่ปี 2530 เป็นต้นมา ผลจากการดำเนินนโยบายทางการเงินและการคลังที่เข้มงวด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดค่าเงินบาทและการควบคุมงบประมาณรายจ่ายในช่วงปี 2523-2529 ทำให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวอย่างรวดเร็ว ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ และจากค่าเงินที่แข็งตัวขึ้นของประเทศญี่ปุ่นและประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ตลอดจนมาตรฐานการกีดกันทางการค้าของอเมริกาและยุโรป ทำให้การลงทุนจากต่างประเทศหลังไหลเข้าสู่ประเทศไทยเป็นอันมาก โดยส่วนใหญ่เป็นการลงทุนจากญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ อันได้แก่ ไต้หวัน สิงคโปร์ เกาหลีใต้ และฮ่องกง ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวนมาก โดยมีทั้งการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศ และการผลิตเพื่อการส่งออก (อมรรัตน์ อภินันทิมหกุล, 2539: 5-7)

ภาพรวมทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ภาพรวมทั่วไปของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในไตรมาสที่ 4 ปี 2545 ถือว่าได้มีการปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปี 2544 จากการรายงานของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมพบว่าผลผลิตในไตรมาส 4 ปี 2545 ของกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.1 และผลผลิตของกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.6 และจากการรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่ากำลังการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.5 เมื่อเทียบกับไตรมาศก่อนและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.5 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน เมื่อพิจารณาการใช้กำลังผลิตรวมทั้ง

ปี 2545 พบว่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.5 เมื่อเทียบกับปีก่อน แต่โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นช่วงครึ่งปีแรก แต่สำหรับครึ่งปีหลังได้เริ่มชะลอตัวลงอีกเนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น ความต้องการสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของโลกมีการชะลอตัว ระดับราคา IC ที่ลดลง เศรษฐกิจของประเทศที่เป็นตลาดส่งออกหลัก เช่น สหรัฐอเมริกาเกิดการอ่อนตัวลง อีกทั้งญี่ปุ่นยังไม่สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจในประเทศได้ ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง ความไม่แน่ใจจากภาวะความเสี่ยงจากการเกิดสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกา-อิรัก ฯลฯ

มูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาสที่ 4 มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.9 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน เนื่องจากตลาดส่งออกของไทยที่สำคัญคือสหรัฐอเมริกาได้มีการชะลอตัวในช่วงครึ่งปีหลัง แต่ถึงอย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน การขยายตัวยังคงเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.2 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาดีกว่าปีที่ผ่านมา สำหรับมูลค่าการนำเข้าของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาสที่ 4 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนลดลงร้อยละ 1.0 แต่เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงร้อยละ 7.8

แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในไตรมาสแรกของปี 2546 ของตลาดในประเทศคาดว่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยส่วนหนึ่งมาจากนโยบายกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลซึ่งเป็นผลให้ความต้องการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากปัจจัยที่ทางภาคเอกชนจัดการส่งเสริมการขายเอง สำหรับการส่งออกคาดว่าจะยังขยายตัวได้อีกตามความต้องการของตลาดโลก ส่วนแนวโน้มของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในไตรมาสแรกปี 2546 คาดว่าจะค่อย ๆ ขยายตัวดีขึ้นตามตลาดโลกโดยแนวโน้มการขยายตัวน่าจะชัดเจนขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2546

อย่างไรก็ดี การขยายตัวที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นของทั้งภาวะอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นการคาดการณ์ที่ยังไม่ได้นำเอาปัจจัยลบ คือ ความเสี่ยงในการเกิดสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกา-อิรัก มารวมด้วย ซึ่งหากนำเอาปัจจัยการเกิดสงครามเข้ามา รวมถึงการขยายตัวก็น่าจะเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปต่อจากปี 2545 โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อาจจะไม่ขยายตัวสูงอย่างที่มีการคาดการณ์ไว้

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

- การผลิต

ตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศในไตรมาสที่ 4 ของปี 2545 มีการปรับตัวลดลงเมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน จากรายงานดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมของสำนักงานเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมพบว่าในไตรมาส 4 ปี 2545 ดัชนีผลผลิตสินค้าในกลุ่มเครื่องรับโทรทัศน์ วิทยุ และสินค้าที่เกี่ยวข้องลดลงร้อยละ 13.0 โดยเป็นการลดลงในเครื่องรับโทรทัศน์ขนาดต่ำกว่า 20 นิ้ว ร้อยละ 17.8 ทั้งนี้เพราะคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นในไตรมาสที่ 3 ที่เตรียมไว้สำหรับช่วงสิ้นปีและเทศกาลปีใหม่ในไตรมาสที่ 4 มีเพียงพอแล้ว แต่ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่น ได้รายงานดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (Production Index) ในกลุ่ม Household Electrical Machinery ในไตรมาสที่ 4 ของปี 2545 ลดลงร้อยละ 4.0 แต่เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนลดลงร้อยละ 4.7 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน ส่วนประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะการผลิตสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในไตรมาส 4 ของปี 2545 เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 แต่เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนลดลงร้อยละ 2.2

- การตลาด

ภาวะการตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในไตรมาสที่ 4 ของปี 2545 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 3 มีการปรับตัวลดลง จากรายงานของสำนักงานเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมพบว่าดัชนีการส่งสินค้าปรับตัวลดลงร้อยละ 11.1 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 3 ตามการผลิตที่ลดลงแต่อย่างไรก็ดีเมื่อเทียบกับภาวะตลาดในปีก่อนถือว่ามีการปรับตัวดีขึ้นโดยดัชนีการส่งสินค้าในไตรมาส 4 มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 7.2 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของสินค้าเครื่องรับโทรทัศน์ขนาดต่ำกว่า 20 นิ้ว ร้อยละ 9.3

การตลาดในประเทศ

เมื่อพิจารณาจากตัวเลขดัชนีการผลิตของกลุ่มสมาชิกสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นผู้ผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นหลักพบว่าสินค้าประเภทเครื่องรับโทรทัศน์ พัดลม และหม้อหุงข้าวมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเครื่องรับโทรทัศน์ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 20.9 พัดลม ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.0 และหม้อหุงข้าวขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 ในขณะที่ตู้เย็นและเครื่องซักผ้ามีการขยายตัวลดลงร้อยละ 16.2 และ 24.8 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปี 2544 พบว่าตลาดในประเทศปรับตัวดีขึ้นเกือบทุกสินค้า ยกเว้นหม้อหุงข้าวที่ปรับตัวลดลงร้อยละ 12.8 (ตารางที่ ก.1)

ตารางที่ ก.1 แสดงปริมาณการจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยไตรมาส 4 ปี2545

รายการสินค้า	การเปลี่ยนแปลงเทียบกับ ไตรมาสที่ 4/2544 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลงเทียบกับ ไตรมาสที่ 3/2545 (ร้อยละ)
1. เครื่องรับโทรทัศน์	10.3	20.6
2. ตู้เย็น	12.9	-16.2
3. พัดลม	14.7	5.0
4. เครื่องซักผ้า	42.7	-24.8
5. หม้อหุงข้าว	-12.8	2.8

ที่มา : กลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

การตลาดต่างประเทศ

การส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในไตรมาสที่ 4 ปี 2545 มีมูลค่าทั้งสิ้น 2,086.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปรับตัวลดลงจากไตรมาสที่ 3 ของปี 2545 ร้อยละ 5.0 และเมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.6 จากสถิติของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ สัดส่วนของสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีการส่งออกสูงสุด 5 อันดับแรกเป็นดังนี้ (ตารางที่ ก.2)

ตารางที่ ก.2 แสดงอัตราส่วนของสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าส่งออกที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส 4 ปี 2545

เครื่องใช้ไฟฟ้า	สัดส่วนการส่งออก (ร้อยละ)
(1) เครื่องรับโทรทัศน์และส่วนประกอบ	25
(2) เครื่องเล่นวีดีโอ อุปกรณ์เครื่องเสียงและส่วนประกอบ	13
(3) เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	10
(4) ตู้เย็น ตู้แช่ และส่วนประกอบ	7
(5) แผงสวิทช์และแผงควบคุมกระแสไฟฟ้า	6
(6) เครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ	39

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อนสินค้าที่มีการปรับตัวลดลงได้แก่ พัดลม ลดลงร้อยละ 26.3 และส่วนประกอบที่ใช้กับมอเตอร์และเครื่องกำเนิดไฟฟ้า ลดลงร้อยละ 17.9

และสินค้าส่งออกที่น่าจับตา ได้แก่ ตู้เย็น ตู้แช่ และเครื่องอุปกรณไฟฟ้าสำหรับให้สัญญาณเสียง และส่วนประกอบมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 76.8 และ 69.0 ตามลำดับ (ตารางที่ ก.3)

**ตารางที่ ก.3 แสดงมูลค่าส่งออกสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก
ของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545**

รายการสินค้า	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญ สหรัฐ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 4/2544 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 3/2545 (ร้อยละ)	ตลาดส่งออก หลัก
1.เครื่องรับโทรทัศน์ และส่วนประกอบ	519.2	20.9	-14.9	สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สิงคโปร์
2.เครื่องเล่นวีดีโอ อุปกรณ์เครื่องเสียง และส่วนประกอบ	279.2	33.6	-11.7	สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร
3.เครื่องปรับอากาศ และส่วนประกอบ	208.9	22.2	-7.2	ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เบลเยียม
4.ตู้เย็น ตู้แช่ และ ส่วนประกอบ	137.9	76.8	36.3	ญี่ปุ่น มาเลเซีย สิงคโปร์
5.แผงสวิทช์และแผง ควบคุม	117.4	37.6	10.5	สหรัฐอเมริกา มาเลเซีย ญี่ปุ่น

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

- การนำเข้า

การนำเข้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในไตรมาส 4 ปี 2545 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1,941.4 ล้านเหรียญสหรัฐ ปรับตัวลดลงร้อยละ 1.6 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน และเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.3 โดยสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าการนำเข้าสูงสุด 5 อันดับแรกเป็นดังนี้ (รายละเอียดแสดงในตารางที่ ก.4)

ตารางที่ ก.4 แสดงสัดส่วนของสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้านำเข้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก
ไตรมาส 4 ปี 2545

เครื่องใช้ไฟฟ้า	สัดส่วนการนำเข้า (ร้อยละ)
(1) เครื่องส่งสัญญาณภาพและเสียง	20
(2) เครื่องจักรไฟฟ้าอื่น ๆ และส่วนประกอบ	17.7
(3) เครื่องตัดต่อ หรือป้องกันวงจรไฟฟ้ารวมถึงแป้นและ แผงควบคุม	16.5
(4) หลอดภาพโทรทัศน์	11.3
(5) สายไฟฟ้าและสายเคเบิล	8.2
(6) เครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ	26.3

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

โดยสินค้านำเข้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากที่สุดเมื่อเทียบกับ
ไตรมาสเดียวของปีก่อน ได้แก่ เครื่องรับวิทยุ โทรศัพท์ โทรเลขและ โทรศัพท์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.2
และสินค้านำเข้าที่ลดลงมากที่สุด คือ ตู้เย็น ตู้แช่ ลดลงร้อยละ 18.2 การเปลี่ยนแปลงของสินค้า
เครื่องใช้ไฟฟ้านำเข้า 5 อันดับแรกในไตรมาส 4 (ตารางที่ ก.5)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.5 แสดงมูลค่านำเข้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย
ไตรมาส 4 ปี 2545

รายการสินค้า	มูลค่าการนำเข้า (ล้านเหรียญ สหรัฐ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 4/2544 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 3/2545 (ร้อยละ)	ตลาดนำเข้า หลัก
1.เครื่องส่งสัญญาณ ภาพและเสียง	381.5	-6.4	2.6	จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น
2.เครื่องจักรไฟฟ้าอื่น ๆ และส่วนประกอบ	344.1	13.9	-1.3	ญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา
3.เครื่องตัดต่อหรือ ป้องกันวงจรไฟฟ้า รวมถึงแป้นและแผง ควบคุม	319.5	6.9	-0.8	มาเลเซีย เกาหลี ใต้ จีน
4. หลอดภาพโทรทัศน์	219.2	20.9	-6.9	จีน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น
5.สายไฟฟ้าและสาย เคเบิล	160.1	15.8	11.4	ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ไต้หวัน

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

- การผลิต

การผลิตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาส 4 ของปี 2545 ปรับตัวลดลงจากไตรมาสก่อน จากรายงานของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมพบว่าดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ลดลงร้อยละ 5.3 แต่เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนมีการปรับตัวดีขึ้นร้อยละ 19.6 ซึ่งเป็นไปตามภาวะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์โลกที่ปรับตัวดีขึ้นกว่าปีก่อน ทั้งนี้เนื่องจากปริมาณสินค้าคงคลังของตลาดโลกในช่วงปลายปี 2544 ถึงครึ่งแรกของปี 2545 อยู่ในระดับต่ำทำให้มีคำสั่งซื้อกลับเข้า สำหรับภาวะการผลิตของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศญี่ปุ่นได้รายงานดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมในกลุ่ม Parts of Communication and Electronic ในไตรมาส 4 ปี 2545 ว่าปรับตัวดีขึ้นร้อยละ 36.6 ส่วนการผลิตอิเล็กทรอนิกส์ของสหรัฐอเมริกา Electronic Business รายงานว่าการผลิตคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ

(Computers & Peripheral Equipment) ของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2545 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.3

- การตลาด

ภาวะการตลาดของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาส 4 ปี 2545 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนถือว่าอยู่ในภาวะทรงตัวซึ่งเป็นไปตามฤดูกาล จากรายงานดัชนีการส่งสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมพบว่าดัชนีการส่งสินค้าของหลอดอิเล็กทรอนิกส์และส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์ ลดลงร้อยละ 8.6 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน แต่เมื่อเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.6

การตลาดต่างประเทศ

การส่งออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาส 4 ปี 2545 มีมูลค่า 4,369.2 ล้านบาท เหรียญสหรัฐฯ เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 4.0 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อน โดยสัดส่วนของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งออกสูงสุด 5 อันดับ (ตารางที่ ก.6)

ตารางที่ ก.6 แสดงอัตราส่วนของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ส่งออกที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก ไตรมาส ปี 2545

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์	สัดส่วนการส่งออก (ร้อยละ)
(1) เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	47
(2) แผงวงจรไฟฟ้า	23
(3) อุปกรณ์กึ่งตัวนำ ทรานซิสเตอร์และไดโอด	8
(4) มอเตอร์และเครื่องกำเนิดไฟฟ้า	5
(5) วงจรพิมพ์	5
(6) สินค้าอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ	12

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นในไตรมาส 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ได้แก่ วงจรพิมพ์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 93.6 อุปกรณ์กึ่งตัวนำ ทรานซิสเตอร์ และไดโอด เพิ่มขึ้นร้อยละ 54.0 เครื่องโทรสาร โทรพิมพ์ โทรศัพท์ อุปกรณ์และส่วนประกอบเพิ่มขึ้นร้อยละ 37.3 แผงวงจรไฟฟ้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.7 และหม้อแปลงไฟฟ้าและส่วนประกอบเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.9 ตามลำดับ

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ส่งออกที่มีมูลค่าลดลงมากและเป็นการลดต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ เครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ ลดลงร้อยละ 39.3

ตารางที่ ก.7 แสดงมูลค่าส่งออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย ไตรมาส 4 ปี 2545

รายการสินค้า	มูลค่าการส่งออก (ล้านเหรียญ สหรัฐ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 4/2544 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 3/2545 (ร้อยละ)	ตลาดส่งออก หลัก
1. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และ ส่วนประกอบ	2,018.6	0.50	12.0	สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา จีน
2. แผงวงจรไฟฟ้า	981.6	25.7	1.8	สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ ฮ่องกง
3. อุปกรณ์กึ่งตัวนำ ทรานซิสเตอร์และ ไดโอด	370.4	54.0	-9.1	ญี่ปุ่น ฮ่องกง สิงคโปร์
4. มอเตอร์และเครื่อง กำเนิดไฟฟ้า	237.9	5.8	10.3	สิงคโปร์ จีน ฮ่องกง
5. วงจรพิมพ์	229.4	93.6	-8.4	สหรัฐอเมริกา ฮ่องกง ญี่ปุ่น

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

- การนำเข้า

การนำเข้าสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาสที่ 4 ของปี 2545 มีมูลค่า 2,953.2 ล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงร้อยละ 0.6 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 3 และเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันของปีก่อน โดยสัดส่วนของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการนำเข้าสูงสุด 5 อันดับแรก (ตารางที่ ก.8) สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีการนำเข้าเพิ่มขึ้นค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับไตรมาศก่อน คือ ไดโอด ทรานซิสเตอร์ และอุปกรณ์กึ่งตัวนำ นำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.8

ตารางที่ ก.8 แสดงสัดส่วนของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์นำเข้าที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรก
ไตรมาส 4 ปี 2545

สินค้าอิเล็กทรอนิกส์	สัดส่วนการนำเข้า (ร้อยละ)
(1) แผงวงจรไฟฟ้า	45
(2) เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	33
(3) ไดโอด ทรานซิสเตอร์และอุปกรณ์กึ่งตัวนำ	6
(4) หม้อแปลงไฟฟ้าและส่วนประกอบ	5
(5) มอเตอร์ไฟฟ้า ชุดเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและส่วนประกอบ	4
(6) สินค้าอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ	7

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

การเปลี่ยนแปลงของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์นำเข้า 5 อันดับแรกในไตรมาส 4
(ตารางที่ ก.9)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก.9 แสดงมูลค่านำเข้าสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าสูงสุด 5 อันดับแรกของไทย
ไตรมาส 4 ปี 2545

รายการสินค้า	มูลค่าการนำเข้า (ล้านเหรียญ สหรัฐ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 4/2544 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับไตรมาสที่ 3/2545 (ร้อยละ)	ตลาดนำเข้า หลัก
1. แผงวงจรไฟฟ้า	1,354.0	13.0	-8.9	ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์และ ส่วนประกอบ	977.8	4.3	10.9	จีน มาเลเซีย สหรัฐอเมริกา
3. ไดโอด ทรานซิสเตอร์ และอุปกรณ์กึ่งตัวนำ	168.8	21.8	-2.9	ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ไต้หวัน
4. หม้อแปลงไฟฟ้าและ ส่วนประกอบ	138.8	32.2	23.4	ญี่ปุ่น จีน มาเลเซีย
5. มอเตอร์ไฟฟ้า ชุด เครื่องกำเนิดไฟฟ้า และส่วนประกอบ	120.9	6.5	0.7	จีน ญี่ปุ่น สิงคโปร์

ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

ภาวะอุตสาหกรรมปี 2545 และแนวโน้มปี 2546

ในปี 2545 เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งภาคการผลิตและการส่งออกโดยปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ นโยบายกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลเพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้มีรายได้น้อยมีโอกาสซื้อบ้าน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำ ภาคเอกชนมีการจัดส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ การซื้อสินค้าเงินผ่อน การผลิตผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อหนีคู่แข่งและสร้างความแตกต่างแก่ผู้บริโภค การเพิ่มงบประมาณประชาสัมพันธ์สินค้า ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ในประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้น

การที่กระทรวงพาณิชย์ประสานกับภาคเอกชนเพื่อเปิดตลาดส่งออกใหม่ ๆ มีผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปริมาณสินค้าคงคลังของโลกในสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ลดลง สหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดหลักก็สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของตนเองให้ดีขึ้นค่อนข้างเร็ว ส่วนตลาดญี่ปุ่นที่ประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมานานก็ไม่ได้ตกต่ำลงไปกว่าเดิมจึงยังกระตุ้นการส่งออกเพื่อการบริโภคได้อีกเล็กน้อย ไทยสามารถส่งสินค้าออกไปยังตลาดอาเซียนและยุโรปบางประเทศได้เพิ่มขึ้น ความต้องการของตลาดโลกมีปริมาณเพิ่มขึ้น เป็นต้น

แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในไตรมาสแรกของปี 2546 คาดว่าอาจจะปรับตัวเพิ่มขึ้นได้อีกเล็กน้อย โดยจะเป็นการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากไตรมาส 4 ปี 2545 ทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก ในส่วนของตลาดในประเทศของเครื่องใช้ไฟฟ้าจะได้รับผลดีจากนโยบายของรัฐบาลที่จะดำเนินการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ต่อไปอีกซึ่งจะทำให้ความต้องการในเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านเพิ่มขึ้น ภาคเอกชนยังคงมีการจัดโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขายต่ออีกในปี 2546 ฯลฯ แต่ทั้งนี้ตลาดในประเทศก็仍将พบกับการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงทั้งจากกลุ่มผู้ผลิตในประเทศด้วยกันเองและจากสินค้านำเข้ามากขึ้น

อย่างไรก็ดี การคาดการณ์ที่กล่าวมาข้างต้นยังอาจมีความแปรผันได้จากทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบ ดังนี้

ปัจจัยบวก ปัจจัยที่ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมเกิดการขยายตัวได้เพิ่มขึ้น เช่น

- 1) กระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกับกระทรวงการคลังแก้ไขปัญหาภาษีนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนแก่อุตสาหกรรมเครื่องรับโทรทัศน์และเคเบิลใยนำแสงโดยให้ได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้าโดยวิธีพิเศษและได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2545 สำหรับสินค้าในรายการอื่น ๆ กระทรวงอุตสาหกรรมจะได้เสนอการลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนแก่กระทรวงการคลังตามมาอีก ความช่วยเหลือจากภาครัฐด้านภาษีนี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่ผู้ผลิตในประเทศมากขึ้นและจะเริ่มเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมในปี 2546
- 2) รัฐบาลได้พยายามเจรจาเปิดเขตการค้าเสรีกับประเทศต่าง ๆ เพื่อเปิดตลาดส่งออกใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ไทยไม่ต้องพึ่งพาทลาดส่งออกเดิม ๆ

- 3) คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้ขยายเวลาการยื่นขอรับสิทธิประโยชน์ เรื่องการยกเว้นอากรนำเข้าวัตถุดิบและวัสดุจำเป็นตามมาตรา 36(1) แก่ กิจการที่ประกอบอยู่เดิมใน 11 อุตสาหกรรมออกไปอีก 1 ปี สิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2546 ซึ่งจะช่วยบรรเทาปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนของผู้ส่งออก

ปัจจัยลบ ปัจจัยด้านลบที่ควรพิจารณาถึง ได้แก่

ความเสี่ยงในการเกิดสงคราม ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2546 เป็นช่วงที่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดภาวะสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกา-อิรัก

การคาดการณ์การขยายตัวเพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นการคาดการณ์ที่ยังไม่ได้นำเอาปัจจัยลบ คือ ความเสี่ยงในการเกิดสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกา-อิรักมาพิจารณาด้วย ทั้งนี้หากนำเอาปัจจัยลบต่าง ๆ เข้ามาพิจารณาด้วย โดยเฉพาะการเกิดภาวะสงคราม การขยายตัวของทั้ง 2 อุตสาหกรรมจะชะลอลงตามและจะฟื้นกลับมาอย่างค่อยเป็นค่อยไปต่อจากปี 2545 หลังจากสงครามได้ยุติลง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อาจไม่ขยายตัวสูงมากอย่างที่ได้มีการคาดการณ์ไว้



ภาคผนวก ข

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากบทที่ 3 เรื่องวิธีดำเนินการวิจัยได้กล่าวเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 อย่าง คือ 1. การสัมภาษณ์เชิงลึก และ 2. แบบสอบถาม ในภาคผนวก ข นี้จะกล่าวเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview) ในแต่ละบริษัท โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 บริษัท ดังนี้

อุตสาหกรรมสื่อสาร	จำนวน 1 แห่ง
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน 1 แห่ง
อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า	จำนวน 1 แห่ง

โดยวิธีการเลือกบริษัทที่จะทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เลือกตามวิธีสุ่มแบบง่าย โดยคำนึงถึงระยะทางในการเดินทางเป็นหลัก

อุตสาหกรรมสื่อสาร บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ คือ บริษัท ก โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชี

ดังนั้นเพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น จะกล่าวถึงภูมิหลังของบริษัทถึงเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจก่อน บริษัท ก ประกอบธุรกิจเป็นผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์สื่อสารและโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยบริษัทจะทำหน้าที่ในการเป็นผู้จัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ Motorola, Alcatel, Mitsubishi, Nokia, LG และ Handspring ทั้งนี้บริษัทจะจัดจำหน่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายในลักษณะขายส่ง ซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศและยังมีการจำหน่ายผ่านบริษัทในเครือ

นอกจากการจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่แล้ว ทางบริษัทยังได้มีการให้บริการหลังการขายผ่านทางศูนย์บริการลูกค้า ยังได้รับสิทธิในลักษณะแฟรนไชส์ ให้ทำหน้าที่ให้บริการรับชำระค่าบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในทุกๆระบบ Digital GSM 900 และ 1800 โดยบริษัทจะได้รับส่วนแบ่งค่าธรรมเนียมในการรับชำระค่าบริการจากผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ดังนั้น บริการหลังการขายของบริษัทและบริษัทในเครือนอกจากจะเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทแล้ว ยังเป็นการเพิ่มช่องทางจำหน่ายให้กับบริษัทอีกทางหนึ่งด้วย

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบัญชี มีดังต่อไปนี้

คำถาม 1. กลยุทธ์ของบริษัทท่านคืออะไร ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์บ้าง

คำตอบ บริษัทจะมีการเน้นกลยุทธ์แบบผสมระหว่างการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์ เนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์สื่อสารและ

โทรศัพท์มือถือ ก็ต้องมีการคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลัก เพราะปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจนี้มีสูงมาก ราคาถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย เนื่องจากราคาของโทรศัพท์เคลื่อนที่ค่อนข้างมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคมากพอควร ดังนั้นการลดลงของราคาจึงทำให้ผู้ที่มีรายได้ระดับกลางและล่างได้เริ่มหันมาให้ความสนใจมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ทำให้บริษัทผู้ผลิตและบริษัทผู้นำเข้าต่างลดราคาเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ลง ดังนั้นบริษัทของเราจึงได้พยายามนำเข้ามาสินค้าที่มีต้นทุนต่ำแต่คุณภาพดีมาตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กลยุทธ์ของบริษัทจึงเน้นด้านเป็นผู้นำด้านต้นทุน และสำหรับสาเหตุที่บริษัทมีการเน้นกลยุทธ์ด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วยนั้น เนื่องจากโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบันมีรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างในลักษณะผลิตภัณฑ์มากมาย ทางบริษัทจึงต้องนำเข้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เพราะหากนำเข้าแต่สินค้ารุ่นเดิม ๆ ผู้บริโภคก็จะหันไปซื้อของบริษัทคู่แข่งแทน ทำให้บริษัทจึงต้องเน้นกลยุทธ์ด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ด้วย ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด

คำถาม 2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ เช่น เริ่มใช้เมื่อใดหรือมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

คำตอบ กลยุทธ์เริ่มใช้มาตั้งแต่บริษัทก่อตั้ง สำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะภาพของแต่ละปีว่าธุรกิจสื่อสารได้รับการตอบรับที่ดีเพียงใด โดยเฉพาะปี พ.ศ. 2546 ได้รับการตอบรับมากกว่าทุกปี เพราะจะเห็นได้จากราคาเฉลี่ยของเครื่องเมื่อ 2-3 ปีก่อนจะอยู่ในระดับ 10,000 บาทขึ้นไป แต่ในปัจจุบันราคาเครื่องต่ำสุดอยู่ที่ประมาณ 4,000-5,000 บาท

คำถาม 3. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทท่าน

คำตอบ ในปีที่ผ่านมาเป็นปีที่มีปัจจัยที่เป็นประโยชน์และเป็นอุปสรรคต่อบริษัทมากเป็นพิเศษ เนื่องจากปีที่ผ่านมายอดขายการจดทะเบียนเลขหมายของโทรศัพท์เพิ่มขึ้น โดยสาเหตุของการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้บริการมาจากการแข่งขันที่รุนแรงของผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด การเข้ามาของผู้ให้บริการโทรศัพท์รายใหม่ได้แก่ ทีเออเรนจ์ และที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์อย่างมาก คือการปลดล็อกรหัสประจำเครื่องหรืออีมี พร้อมทั้งรูปแบบการแข่งขันในส่วนของการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มยอดผู้ใช้บริการ เช่น การลดอัตราค่าบริการลงและเพิ่มรูปแบบอัตราค่าบริการให้หลากหลายมากขึ้นเพื่อเข้าถึงกลุ่ม

ผู้ใช้บริการประเภทต่าง ๆ รวมถึงการขยายเครือข่ายการให้บริการในหลายพื้นที่ของประเทศมากขึ้น และที่สำคัญการลดลงของราคาเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทำให้ยอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีที่ผ่านมา เป็นปีที่จำนวนผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่มียอดรวมกันถึง 17 ล้านหมายเลข ซึ่งขยายตัวมากกว่าปี 2544 ประมาณ 131 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทคาดการณ์ว่าในปี 2546 การแข่งขันในอุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากจะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาให้บริการอีก 2 ราย คือ โทรศัพท์มือถือ CDMA 800 MHZ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยบริษัทซีทีเอส ซีเอที มัลติมีเดีย ไรร์เลส จำกัด และ Thai Mobile ระบบ GSM 1900 MHZ ของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

คำถาม 4. มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้พนักงานในองค์กรได้ทราบถึงระดับใด

คำตอบ มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้กับผู้จัดการแต่ละฝ่ายเท่านั้น ไม่ได้ถ่ายทอดถึงพนักงานระดับล่างขององค์กร

คำถาม 5. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. ยอดขาย | 2. กำไร |
| 3. ต้นทุน | 4. ผลตอบแทนต่อยอดขาย |
| 5. กระแสเงินสด | 6. ผลตอบแทนจากการลงทุน |
| 7. ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ | |

คำถาม 6. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 1. ความพึงพอใจของลูกค้า | 2. ส่วนแบ่งทางการตลาด |
| 3. จำนวนโครงการใหม่ ๆ | 4. นวัตกรรมใหม่ ๆ |
| 5. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ | 6. คุณภาพของสินค้า/บริการ |
| 7. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา | 8. ความพึงพอใจของพนักงาน |
| 9. ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน | |

สำหรับที่เน้นเรื่องโครงการใหม่ ๆ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มากพอสมควร เนื่องจาก อุปกรณ์สื่อสารและโทรศัพท์เคลื่อนที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีสูงและมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้ผลิตต้องมีการพัฒนารูปแบบและคุณสมบัติของโทรศัพท์เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้บริษัทเราในฐานะของผู้นำเข้าจำหน่าย จึงต้องมีการเน้นเรื่องดังกล่าวนี้เป็นพิเศษด้วย เพราะถ้าไม่เน้นเรื่องนี้ บริษัทอาจประสบปัญหาเรื่องสินค้าล้าสมัยและไม่สามารถแข่งขันกับโทรศัพท์รุ่นใหม่ ๆ ที่มีคุณสมบัติการใช้งานที่ดีกว่า ที่มีการนำเข้ามาจากบริษัทคู่แข่งได้ สำหรับการแก้ปัญหาเรื่องสินค้าล้าสมัยบริษัทจึงได้มีการสำรวจและพิจารณาถึงคุณสมบัติ ราคา รูปแบบของผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมายก่อน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อ

คำถาม 7. หลักเกณฑ์ในการเลือกตัววัดผลการดำเนินงานว่าจะใช้ตัวใดในการประเมินผลงาน พร้อมทั้งความถี่ในการวัดผลการดำเนินงาน

คำตอบ สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน มากกว่าการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากฝ่ายบัญชีของเรามีการพิจารณางบการเงินเป็นส่วนใหญ่ และบริษัทของเราก็ไม่มีการผลิต การวัดผลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องประสิทธิภาพการผลิตต่าง ๆ จึงไม่ได้นำมาพิจารณาในการประเมินผลงาน ส่วนเรื่องความถี่ในการวัดผลจะประเมินกันทุกเดือน

คำถาม 8. มีการรายงานการวัดผลการดำเนินงานให้กับบุคคลภายนอกทราบมากน้อยเพียงใด

คำตอบ ถ้าเป็นการรายงานการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินจะมีการรายงานในรูปของงบการเงินของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมทั้งได้เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทั้งโดยผ่านช่องทาง และสื่อการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของบริษัท ส่วนถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็จะมีการรายงานเฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น

คำถาม 9. มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่านมากน้อยเพียงใด

คำตอบ มีการถ่ายทอดให้กับทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นที่ฝ่ายขายโดยเฉพาะ

คำถาม 10.การวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่านมีการเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด

คำตอบ ผลตอบแทนของบริษัทแบ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ผลตอบแทนจะอิงจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน คือยอดขายและกระแสเงินสดของบริษัทเป็นหลัก ส่วนการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินผลตอบแทนจะอิงเกี่ยวกับโครงการใหม่ ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับบริษัท เช่นการประมูลระบบ 1900 ถ้าบริษัทประมูลได้ ผลตอบแทนก็จะเพิ่มจากเดิม และอิงกับนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

คำถาม 11.ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทที่ถูกประเมินด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

คำตอบ ทุกคนได้รับผลตอบแทนที่พึงพอใจ

คำถาม 12.การก่อตั้งกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลกระทบต่อบริษัทหรือไม่

คำตอบ ไม่มีผลกระทบต่อบริษัทเพราะบริษัทเป็นเพียงผู้จำหน่าย ส่วนที่จะมีผลกระทบน่าจะเกี่ยวข้องกับบริษัทที่ให้สัญญาณเครือข่ายมากกว่า

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทที่ให้สัมภาษณ์ คือ บริษัท ข โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ดังนั้นเพื่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น จะกล่าวถึงภูมิหลังของบริษัทถึงเรื่องลักษณะการประกอบธุรกิจก่อน บริษัท ข ดำเนินกิจการหลักในส่วนงานเดียว คือ ธุรกิจประกอบและจำหน่ายชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีส่วนงานทางภูมิศาสตร์หลักในประเทศไทย ฮองกง สหรัฐอเมริกา และจีน

ธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท คือ ประกอบและจำหน่ายชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินงานได้ ดังนี้

ผลิตภัณฑ์ LED (Light Emission Diode) คือ ส่วนประกอบที่ใช้ในแบบอุปกรณ์ทุกชนิดที่มีหน้าปิดเป็นแบบตัวเลขเปล่งแสง โดยปกติมักจะพบอุปกรณ์ที่ใช้หลอดนีออนเป็นตัวให้แสงแต่การใช้ LED จะสามารถทำให้ลดขนาดของอุปกรณ์นั้นลงได้อย่างมาก นอกจากนั้นยังกินไฟน้อยและมีอายุการใช้งานที่ยืนยาวกว่าด้วยคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้ ทำให้ตลาดสินค้า LED มีการเติบโตอย่างสม่ำเสมอตลอดมา

ผลิตภัณฑ์ PCBA เป็นการประกอบ IC และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ลงบน PCB โดยการประกอบจะใช้เครื่องจักร ซึ่งต้องการความละเอียดสูง

ประกอบ Liquid Crystal on Silicon (LCoS)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีดังต่อไปนี้

คำถาม 1. กลยุทธ์ของบริษัทท่านคืออะไร ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์บ้าง

คำตอบ กลยุทธ์ของบริษัทจะเน้นเรื่องต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งเป็นหลัก และเรื่องการส่งมอบตรงต่อเวลาตามความต้องการของลูกค้า เพราะเนื่องจากว่าธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจ Sub contract คือรับจ้างผลิตให้กับลูกค้า ไม่มีผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ดังนั้น หากมีต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่งก็จะทำให้ไม่ได้รับงานนั้น ๆ สำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง 3 ท่าน บุคลากรในตำแหน่งอื่น จะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เพียงแต่คอยรับการถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงแล้วนำมาจัดการให้ได้ตามกลยุทธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าตำแหน่งอื่น เพราะต้องติดต่อประสานงานกับต่างประเทศอยู่เสมอ

คำถาม 2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ เช่น เริ่มใช้เมื่อใดหรือมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

คำตอบ การเริ่มใช้กลยุทธ์ใช้มาตั้งแต่บริษัทก่อตั้ง สำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกปี โดยที่บางปีอาจจะมีการซ้ำกันบ้างในบางหัวข้อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพอุตสาหกรรม ณ ตอนนั้น ๆ ประกอบกัน และขึ้นอยู่กับแต่ละโรงงาน เพราะถ้าเป็นโรงงานที่มีผลิตภัณฑ์มาก ก็จะทำให้กลยุทธ์แตกต่างจากโรงงานที่มีเพียงไม่กี่ผลิตภัณฑ์ และโรงงานกรุงเทพฯ ก็ไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน (BOI) แต่โรงงานต่างจังหวัดได้รับส่งเสริมการลงทุน (BOI) ก็จะทำให้กลยุทธ์แตกต่างกันไป แต่กลยุทธ์ในภาพรวมทั้งหมดก็อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน จากที่กล่าวไว้ว่ามีเพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ แต่ทั้งนี้ก็อาจได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับล่างลงมาได้ ถ้าการกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้รับความเห็นชอบด้วย แต่ก็ต้องมีเหตุผลเพียงพอ พร้อมทั้งต้องมีการประชุมใหญ่ถึงเรื่องกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ไม่ได้รับความเห็นชอบด้วย

คำถาม 3. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทท่าน

คำตอบ ผลการดำเนินงานด้านการเงินของปีที่ผ่านมา ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรเพราะบางคนก็จะมีการพัฒนาคิดค้นอะไรใหม่ ยอมรับสิ่งแปลกใหม่ แต่บางคนก็ไม่ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลกระทบต่อตน กฎหมายส่งเสริมการลงทุนต่าง ๆ ตลอดจนคู่แข่งทั้งรายเก่าและรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดโลก

คำถาม 4. มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้พนักงานในองค์กรได้ทราบถึงระดับใด

คำตอบ ถ่ายทอดกลยุทธ์ให้กับพนักงานถึงระดับกลางเท่านั้น ไม่ได้ถ่ายทอดจนถึงขั้นปฏิบัติงานในระดับล่าง

คำถาม 5. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. กำไร | 2. ต้นทุน |
| 3. ยอดขาย | 4. ผลตอบแทนต่อยอดขาย |
| 5. ผลตอบแทนจากการลงทุน | 6. ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ |
| 7. กระแสเงินสด | |

การให้น้ำหนักกับกำไรมากที่สุดก็เป็นเรื่องของธุรกิจที่หวังผลกำไรอยู่แล้ว แต่ที่เน้นเป็นอันดับ 2 เรื่องต้นทุน เพราะเป็นจุดแข็งของบริษัทตั้งแต่ต้นแล้วในการให้ประหยัดต้นทุนทุกอย่าง โดยเฉพาะบริษัทได้ใช้ระบบเปเปอร์เลส คือถ้าเอกสารฉบับใดสามารถอ่านทางคอมพิวเตอร์ได้ก็ไม่จำเป็นต้องพิมพ์ออกมา เช่นเดียวกับเครื่องโทรสารถ้าไม่จำเป็นก็จะใช้การส่งอีเมลล์ทางอินเทอร์เน็ตแทน การกระทำดังกล่าวนี้ ทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนมาก ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัทอย่างมาก เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ

คำถาม 6. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. การมีประสิทธิภาพในการผลิต | 2. ความพึงพอใจของลูกค้า |
| 3. จำนวนของเสีย | 4. คุณภาพของสินค้า/บริการ |
| 5. ส่วนแบ่งทางการตลาด | 6. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา |

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 7. ระยะเวลาในการผลิต | 8. ความปลอดภัยในการทำงาน |
| 9. ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน | 10. ความพึงพอใจของพนักงาน |
| 11. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ | 12. จำนวนโครงการใหม่ ๆ |
| 13. นวัตกรรมใหม่ ๆ | |

สำหรับที่เน้นเรื่อง การมีประสิทธิภาพในการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนของเสีย เนื่องจากที่กล่าวไว้ว่าบริษัทรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ถ้าไม่เน้นทั้ง 3 เรื่องเป็นพิเศษก็จะทำให้มีผลต่อกำไรของบริษัทเป็นอย่างสูง และความมุ่งมั่นในเรื่องการมีประสิทธิภาพในการผลิต ทำให้บริษัทของเราได้รับมาตรฐาน ISO 9002, QS 9000 สำหรับมาตรฐานคุณภาพการผลิต และ ISO 14001 สำหรับมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งยืนยันถึงการมีประสิทธิภาพในการผลิตของบริษัทเป็นอย่างสูง ในทางตรงกันข้ามการรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทไม่เน้นเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โครงการหรือ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะต้องทำตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าว่าต้องการผลิตภัณฑ์ในลักษณะใด ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้มากนัก

คำถาม 7. หลักเกณฑ์ในการเลือกตัววัดผลการดำเนินงานว่าจะใช้ตัวใดในการประเมินผลงาน พร้อมทั้งความถี่ในการวัดผลการดำเนินงาน

คำตอบ สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกส่วนใหญ่ถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ฝ่ายการเงินจะเป็นผู้กำหนดขึ้น ถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะมีการประชุมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทก็ยังคงเน้นเรื่องที่เป็นตัวเงินเป็นหลักมากกว่าที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่เนื่องจากปีที่แล้วบริษัทได้มีการนำระบบการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาเริ่มใช้เป็นปีแรก ทำให้ต้องมีการเน้นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินมากยิ่งขึ้น ส่วนเรื่องความถี่ในการวัดผลจะประเมินกันทุก 6 เดือน

คำถาม 8. มีการรายงานการวัดผลการดำเนินงานให้บุคคลภายนอกทราบมากน้อยเพียงใด

คำตอบ ถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน บริษัทก็จะให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทั่วถึง ทั้งรายงานข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลทั่วไป ตลอดจนข้อมูลสำคัญที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท โดยได้แพร่ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทั้งโดยผ่านทางช่องทาง และสื่อการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

และเว็บไซต์ของบริษัท ส่วนถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน บางอย่าง ก็จะมีการรายงานเฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น โดยจะมีการอีเมลล์บอกให้พนักงานทราบทุกสัปดาห์

คำถาม 9. มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่าน มากน้อยเพียงใด

คำตอบ มีการถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันเสมอ

คำถาม 10. การวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่านมีการเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทนมาก น้อยเพียงใด

คำตอบ ผลตอบแทนของบริษัทจะอิงจากกำไรของบริษัทเป็นหลัก โดยแบ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส เบี้ยประชุม และผลตอบแทนอื่น ได้แก่ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญจัดสรร ส่วนเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ หรือผลตอบแทนพิเศษ จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มาจากลูกค้าเป็นผู้ให้ผลรางวัลตอบแทนเอง หากเขาพอใจกับผลงานที่เขาจ้าง ส่วนที่ 2 บริษัทเป็นผู้จัดให้โดยพิจารณาถึงความสามารถเป็นรายบุคคล

คำถาม 11. ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทที่ถูกประเมินด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

คำตอบ ถ้าถามเรื่องความพอใจ คนทุกคนมักจะไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองได้อยู่แล้ว เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เรียกว่าดีใจจะดีกว่าพอใจ เพราะทุกคนได้รับผลตอบแทนที่ทุกคนไม่คาดหวังว่าจะได้มาก่อน

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทที่ให้สัมภาษณ์คือ บริษัท ค โดยได้สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัท ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังต่อไปนี้

คำถาม 1. กลยุทธ์ของบริษัทท่านคืออะไร ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์บ้าง

คำตอบ กลยุทธ์ของบริษัทจะเน้นเรื่องต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งเป็นหลัก ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ได้แก่ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนจนถึงผู้จัดการแต่ละฝ่ายด้วย

คำถาม 2. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ เช่น เริ่มใช้เมื่อใดหรือมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

คำตอบ การเริ่มใช้กลยุทธ์ใช้มาตั้งแต่บริษัทก่อตั้ง สำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์นั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบริษัทและสภาพอุตสาหกรรมโดยรวมในปีนั้น ๆ

คำถาม 3. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทท่าน

คำตอบ ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงินในปีที่ผ่านมา และบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในปีนั้น ๆ ตลอดจนคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่เข้ามาในตลาดโลก

คำถาม 4. มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้พนักงานในองค์กรได้ทราบถึงระดับใด

คำตอบ ถ่ายทอดกลยุทธ์ให้กับระดับผู้จัดการแต่ละฝ่าย และก็ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแต่ละฝ่ายว่า ได้มีการถ่ายทอดให้กับพนักงานในฝ่ายของตนรับทราบหรือไม่

คำถาม 5. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1. ยอดขาย | 2. ผลตอบแทนจากการลงทุน |
| 3. ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ | 4. กระแสเงินสด |
| 5. กำไร | 6. ต้นทุน |
| 7. ผลตอบแทนต่อยอดขาย | |

คำถาม 6. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินอะไรบ้าง

คำตอบ ถ้าให้จัดเป็นอันดับ ตั้งแต่ 1 ที่หมายถึงให้น้ำหนักมากที่สุด จนถึงให้น้ำหนักน้อยที่สุด บริษัทให้น้ำหนักความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดังนี้

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. ความพึงพอใจของลูกค้า | 2. ส่วนแบ่งทางการตลาด |
| 3. คุณภาพของสินค้า/บริการ | 4. การมีประสิทธิภาพในการผลิต |
| 5. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา | 6. ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน |
| 7. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ | 8. จำนวนโครงการใหม่ ๆ |
| 9. นวัตกรรมใหม่ ๆ | 10. ความปลอดภัยในการทำงาน |
| 11. ความพึงพอใจของพนักงาน | 12. จำนวนของเสีย |
| 13. ระยะเวลาในการผลิต | |

คำถาม 7. หลักเกณฑ์ในการเลือกตัววัดผลการดำเนินงานว่าจะใช้ตัวใดในการประเมินผลงาน พร้อมทั้งความถี่ในการวัดผลการดำเนินงาน

คำตอบ สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกส่วนใหญ่จะดูว่าสามารถเชื่อมโยงสู่กลยุทธ์ขององค์กรในปีนั้น ๆ ได้หรือไม่ พร้อมทั้งดูว่าการวัดผลแต่ละตัวนั้นสามารถประเมินความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานในองค์กรได้หรือไม่ เพื่อที่จะได้นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรและการบริหารงานได้ ส่วนเรื่องความถี่ในการวัดผลจะประเมินกันทุกครึ่งปี

คำถาม 8. มีการรายงานการวัดผลการดำเนินงานให้กับบุคคลภายนอกทราบมากน้อยเพียงใด

คำตอบ ถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน บริษัทก็จะรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป ตลอดจนข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทางเว็บไซต์ของบริษัทอีกด้วย ส่วนถ้าเป็นเรื่องการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินบางอย่าง ก็จะมีการรายงานเฉพาะภายในบริษัทเท่านั้น

คำถาม 9. มีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่านมากน้อยเพียงใด

คำตอบ มีการถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกฝ่ายได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานให้เข้าใจตรงกันอยู่เสมอ โดยผ่านการประชุมจากผู้จัดการแต่ละฝ่าย

คำถาม 10. การวัดผลการดำเนินงานของบริษัทท่านมีการเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด

คำตอบ ผลตอบแทนของบริษัทจะอิงจากยอดขายและกำไรของบริษัทเป็นหลัก โดยแบ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ ได้แก่ ประกันชีวิต รถยนต์ และค่ารักษาพยาบาล

คำถาม 11. ความพึงพอใจของพนักงานในบริษัทที่ถูกประเมินด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น

คำตอบ พนักงานทุกคนพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับตามแต่ความสามารถของแต่ละบุคคล



ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างจดหมายขอสัมภาษณ์

บัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พญาไท กรุงเทพฯ 10330

ที่ บช.บ. /2546

พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลและสัมภาษณ์

เรียน

ด้วยนางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย รหัสประจำตัว 4482217926 เป็นนิสิตหลักสูตรปริญญาบัณฑิต มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ตามข้อกำหนดของรายวิชา 2601811 วิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นวิชาหนึ่งของ หลักสูตร โดยกำหนดให้นิสิตที่จะจบการศึกษาต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

บัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบัญชี ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการอนุเคราะห์ให้ข้อมูลและให้สัมภาษณ์ แก่นิสิต เพื่อนิสิตจะได้นำข้อมูลมาศึกษา และทำรายงานส่งให้บัณฑิตศึกษา ประเมินผลการศึกษา

บัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบัญชี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือที่ท่านมีต่อการศึกษาใน ครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ วีรวรรณ พูลพิพัฒน์)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงานหลักสูตร

บัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบัญชี

โทรศัพท์ 02-2185741-2

โทรสาร 02-2185742

ตัวอย่างจดหมาย

พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด และซองติดแสตมป์

ด้วยดิฉัน นางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย รหัสประจำตัว 4482217926 เป็นนิสิตหลักสูตรปริญญาบัญชียุติ
มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน : กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร
อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ตามข้อกำหนดของรายวิชา 2601811 วิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นวิชาหนึ่งของ
หลักสูตร โดยกำหนดให้นิสิตที่จะจบการศึกษาต้องศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

โดยองค์กรของท่านเป็นองค์กรที่มีความสำคัญและสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
วิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็น
ข้อมูลในการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตาม ดิฉันขอยืนยันว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้ ดิฉันจะนำมาเพื่อใช้
ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้นและจะเก็บรักษาเป็นความลับโดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรของท่านแต่
อย่างใด

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือ และความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม
พร้อมทั้งกรุณาส่งคืนแบบสอบถามด้วยซองที่แนบมาด้วยนี้ ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2546 ดิฉันขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย)

ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

(ผศ. ดร. ดนุชา คุณพนิชกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

กรณีมีข้อสงสัยสามารถติดต่อได้ที่คุณชลาลัย โทรศัพท์ 02-9470871 กด 4 หรือ 02-8914087

**แบบสอบถาม เรื่อง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน และการจ่ายผลตอบแทน
: กรณีศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า**

คำชี้แจง กรุณากรอกเครื่องหมาย ลงใน [] ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมหรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี 50-59 ปี 60 ปี หรือมากกว่า

3. ตำแหน่ง

กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายตลาด/ขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต
 ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
 ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์

4. การศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

5. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

5 ปี หรือ ต่ำกว่า 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี
 21 ปี หรือมากกว่า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ในองค์กรของท่าน

6. องค์กรของท่านมีการใช้กลยุทธ์ด้านใด

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อมุ่งใจตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไรสูงสุด

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differentiation strategy)

หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์กรสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง

7. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่

มี ไม่มี

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายของท่าน

8. ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้ในลักษณะใด

5	หมายถึง	มากที่สุด	4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง	2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด	0	หมายถึง	ไม่มีการให้น้ำหนักเลย

การวัดผลการดำเนินงาน	5	4	3	2	1	0
การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน						
หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่พิจารณาจากงบการเงินในรูปหน่วยเงินตรา						
กำไร	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ยอดขาย	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ต้นทุน	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนจากการลงทุน	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	[]	[]	[]	[]	[]	[]
กระแสเงินสด	[]	[]	[]	[]	[]	[]
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	[]	[]	[]	[]	[]	[]
.....	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน						
หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ได้พิจารณาจากงบการเงินในรูปหน่วยเงินตรา						
ความพึงพอใจของลูกค้า	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ส่วนแบ่งทางการตลาด	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	[]	[]	[]	[]	[]	[]
จำนวนของเสีย	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ระยะเวลาในการผลิต	[]	[]	[]	[]	[]	[]
คุณภาพของสินค้า/บริการ	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ความปลอดภัยในการทำงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ความพึงพอใจของพนักงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]
นวัตกรรมใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	[]	[]	[]	[]	[]	[]
.....	[]	[]	[]	[]	[]	[]

9. ในแต่ละฝ่ายของท่าน ท่านให้น้ำหนักกับการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินคิดเป็นร้อยละเท่าไร โดยประมาณ
- การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ร้อยละ.....
- การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ร้อยละ.....
10. ท่านมีการวัดผลการดำเนินงานเนื่องจากสาเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- เพื่อเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร
- เพื่อนำไปสู่การจ่ายผลตอบแทน
- เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน
- เพื่อประเมินความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละบุคคล
- เพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม
- เพื่อใช้ในการบริหารงานและตรวจสอบงาน
- เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
11. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายของท่านมากน้อยเพียงใด
- มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
12. ท่านได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารถึงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด
- มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
13. ปัจจุบัน ท่านมีหลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานแตกต่างจากปีก่อนหรือไม่
- มี (โปรดระบุ).....
- ไม่มี
14. ท่านมีการประเมินการวัดผลการดำเนินงานบ่อยครั้งเพียงใด
- เป็นรายวัน เป็นรายสัปดาห์ เป็นรายเดือน
- เป็นรายไตรมาส เป็นรายครึ่งปี เป็นรายปี
15. ท่านมีการรายงานถึงผลที่ได้รับจากการวัดผลการดำเนินงานให้บุคคลใดทราบบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ภายในฝ่ายของตน ภายนอกฝ่ายของตน (ไม่ทุกฝ่ายในบริษัท)
- ภายในบริษัทของตน (ทุกฝ่ายในบริษัท) ภายนอกบริษัทของตน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน

16. ท่านได้รับผลตอบแทนอะไรบ้าง
- เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

17. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายผลตอบแทนที่อิงจากการวัดผลการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด
 [] มากที่สุด [] มาก [] ปานกลาง [] น้อย [] น้อยที่สุด
18. เงินเดือนและโบนัสของท่านถูกประเมินด้วยการวัดผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด
- | | | | | | |
|---|---------|------------|---|---------|----------------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด | 4 | หมายถึง | มาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง | 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด | 0 | หมายถึง | ไม่มีการให้นำหนักเลย |

การวัดผลการดำเนินงาน	เงินเดือน						โบนัส					
	5	4	3	2	1	0	5	4	3	2	1	0
การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน												
กำไร	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ยอดขาย	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ต้นทุน	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนจากการลงทุน	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
กระแสเงินสด	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน												
ความพึงพอใจของลูกค้า	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ส่วนแบ่งทางการตลาด	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
จำนวนของเสีย	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ระยะเวลาในการผลิต	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
คุณภาพของสินค้า/บริการ	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ความปลอดภัยในการทำงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
ความพึงพอใจของพนักงาน	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
นวัตกรรมใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน



ภาคผนวก ง

การประมวลผลการทดสอบการแจกแจงของประชากร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางทดสอบการแจกแจงปกติ (Tests of Normality)

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
กำไร	0.255	65	0.000
ยอดขาย	0.275	65	0.000
ต้นทุน	0.217	65	0.000
ผลตอบแทนจากการลงทุน	0.274	65	0.000
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.239	65	0.000
ผลตอบแทนต่อยอดขาย	0.211	65	0.000
กระแสเงินสด	0.250	65	0.000
ความพึงพอใจของลูกค้า	0.293	65	0.000
ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.265	65	0.000
การมีประสิทธิภาพในการผลิต	0.248	65	0.000
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	0.301	65	0.000
จำนวนของเสีย	0.266	65	0.000
ระยะเวลาในการผลิต	0.257	65	0.000
คุณภาพสินค้า/บริการ	0.298	65	0.000
ความปลอดภัยในการทำงาน	0.216	65	0.000
ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.252	65	0.000
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.219	65	0.000
การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	0.244	65	0.000
นวัตกรรมใหม่ ๆ	0.231	65	0.000
จำนวนโครงการใหม่ ๆ	0.307	65	0.000
เงินเดือน-กำไร	0.174	65	0.000
เงินเดือน-ยอดขาย	0.236	65	0.000
เงินเดือน-ต้นทุน	0.225	65	0.000
เงินเดือน-ผลตอบแทนจากการลงทุน	0.187	65	0.000

เงินเดือน-ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.210	65	0.000
เงินเดือน-ผลตอบแทนต่อยอดขาย	0.194	65	0.000
เงินเดือน-กระแสเงินสด	0.224	65	0.000
เงินเดือน-ความพึงพอใจของลูกค้า	0.199	65	0.000
เงินเดือน-ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.199	65	0.000
เงินเดือน-การมีประสิทธิภาพในการผลิต	0.229	65	0.000
เงินเดือน-การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	0.191	65	0.000
เงินเดือน-จำนวนของเสีย	0.213	65	0.000
เงินเดือน-ระยะเวลาในการผลิต	0.249	65	0.000
เงินเดือน-คุณภาพของสินค้า/บริการ	0.214	65	0.000
เงินเดือน-ความปลอดภัยในการทำงาน	0.273	65	0.000
เงินเดือน-ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.269	65	0.000
เงินเดือน-ความพึงพอใจของพนักงาน	0.265	65	0.000
เงินเดือน-การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	0.269	65	0.000
เงินเดือน-นวัตกรรมใหม่ ๆ	0.311	65	0.000
เงินเดือน-จำนวนโครงการใหม่ ๆ	0.212	65	0.000
โบนัส-กำไร	0.250	65	0.000
โบนัส-ยอดขาย	0.203	65	0.000
โบนัส-ต้นทุน	0.225	65	0.000
โบนัส-ผลตอบแทนจากการลงทุน	0.264	65	0.000
โบนัส-ผลตอบแทนจากสินทรัพย์	0.250	65	0.000
โบนัส-ผลตอบแทนต่อยอดขาย	0.208	65	0.000
โบนัส-กระแสเงินสด	0.241	65	0.000
โบนัส-ความพึงพอใจของลูกค้า	0.194	65	0.000
โบนัส-ส่วนแบ่งทางการตลาด	0.185	65	0.000
โบนัส-การมีประสิทธิภาพในการผลิต	0.181	65	0.000
โบนัส-การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	0.200	65	0.000

โบนัส-จำนวนของเสีย	0.228	65	0.000
โบนัส-ระยะเวลาในการผลิต	0.223	65	0.000
โบนัส-คุณภาพของสินค้า/บริการ	0.207	65	0.000
โบนัส-ความปลอดภัยในการทำงาน	0.219	65	0.000
โบนัส-ทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน	0.215	65	0.000
โบนัส-ความพึงพอใจของพนักงาน	0.227	65	0.000
โบนัส-การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ	0.261	65	0.000
โบนัส-นวัตกรรมใหม่ ๆ	0.277	65	0.000
โบนัส-จำนวนโครงการใหม่ ๆ	0.226	65	0.000

Sig. มากกว่า 0.05 หมายถึง ประชากรมีการแจกแจงปกติ

Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายถึง ประชากรมีการแจกแจงไม่ปกติ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวชลาลัย เกียรติอมรชัย เกิดวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522 สำเร็จ
การศึกษาระดับปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ เมื่อปีการศึกษา 2543



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย