



กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

วิสุทธิ์ หนุงาม* และ ชานินทร์ ศิลป์จารุ

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตระยอง

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1750 9897 อีเมล: wisut.n@pttplc.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2020.09.002

รับเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2563 แก้ไขเมื่อ 23 มีนาคม 2563 ตอรับเมื่อ 26 มีนาคม 2563 เผยแพร่ออนไลน์ 9 กันยายน 2563

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม มีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยั่งยืน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน ดำเนินการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สืบหาข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านระบบคุณภาพในองค์กร จำนวน 500 ราย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศ ด้านผู้นำ ได้แก่ การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ ยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า ด้านการวางแผน ได้แก่ มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ มีกระบวนการป้องกัน และกู้คืนจากการถูกโจมตี และด้านพนักงาน ได้แก่ การสร้างให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาขึ้นพบว่า ผ่านตามเกณฑ์การประเมิน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าระดับความน่าจะเป็นของไคสแควร์ 0.064 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ 1.118 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง 0.949 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน 0.015

คำสำคัญ: การจัดการสู่ความเป็นเลิศ ธุรกิจอุตสาหกรรม แบบจำลองสมการโครงสร้าง



Management Strategies for Achieving Sustainable Excellence in the Industrial Business Sector

Wisut Noongam* and Thanin Silpcharu

Department of Industrial Business Administration, Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Rayong Campus, Rayong, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 08 1750 9897, E-mail: wisut.n@pttplc.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2020.09.002

Received 28 February 2020; Revised 23 March 2020; Accepted 26 March 2020; Published online: 9 September 2020

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

To increase the efficiency of management performance within the industrial business sector is the foundation of the Gross Domestic Product (GDP) growth rate, indicating the country's economic stability which influences our long-term competitiveness against global competitors. The objective of this research is to investigate management strategies to achieve operational excellence for corporate sustainability in the industrial business sector. Quantitative and qualitative research methods were employed. The quantitative data were obtained from a questionnaire survey replied by 500 quality managers, whose roles and responsibilities are associated with quality management and corporate sustainability considerations. Descriptive and inferential statistics were used in the research process. As a result, strategies for achieving excellence for the industrial business sector encompass these elements: Leadership (ethical conduct and legal compliance); Customer-focused strategy (keeping promises made to customers); Planning (well-developed strategic planning aligned with the corporate goals to achieve excellence; Digital literacy (ability to utilize technology, cyber security with detection of incidents and well-structured recovery plans against sophisticated cyber-attacks); and Employee engagement strategy (instilling a positive attitude into employees by enhancing their motivation, endorsing company loyalty, and maintaining a sense of employee ownership). Through performing hypothesis tests, significant differences are revealed among business sizes, i.e. small, medium and large-sized companies regarding the importance provided to strategic management aspects to achieve sustainable corporate excellence in the industrial business sector ($p < 0.05$). The analysis of the developed structure equation model showed that it was in accordance and in harmony with the empirical data and passed the evaluation criteria. Its Chi-square probability level, relative Chi-square, goodness of fit index and root mean square error of approximation were 0.064, 1.118, 0.949 and 0.015, respectively. The statistical significance of this study was set at 0.05.

Keywords: Excellence Framework, Industries Business, SEM






Please cite this article as: W. Noongam and T. Silpcharu, "Management strategies for achieving sustainable excellence in the industrial business sector," *The Journal of KMUTNB*, vol. 31, no. 1, pp. 144-157, Jan.-Mar. 2021 (in Thai).

1. บทนำ

นับตั้งแต่จุดเปลี่ยนภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจไทย พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทย ลดต่ำลงมาอยู่เพียงร้อยละ 3-4 ต่อปี ซึ่งในระยะเวลากว่า 50 ปี รายได้เฉลี่ยของไทยยังคงอยู่ที่เพียงประมาณ 1 ใน 5 ของสหรัฐอเมริกา การชะลอตัวของเศรษฐกิจในระยะหลังนี้ ไม่ใช่เป็นแค่เพียงปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจในระยะสั้นเท่านั้น แต่เป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย ที่หยั่งรากฝังลึกมานานและไม่ได้รับการแก้ไข ประเทศไทย อาจกำลังติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง สอดคล้องกับ งานศึกษาของงานวิจัยเรื่อง “กับดักรายได้ปานกลาง” [1] ที่พบสัญญาณบ่งชี้การติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ของประเทศไทย ได้แก่ 1) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบัน ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 2) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยชะงักงัน ไม่สามารถ ก้าวไปสู่ภาคการผลิตและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้ ทำให้อัตราการเจริญเติบโตไม่สูง และ 3) ต้องใช้ระยะเวลาในการก้าวพ้นระดับประเทศรายได้ปานกลาง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลัก ในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ ความสมดุลและยั่งยืน ใช้ข้อมูลสำคัญจากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย จากสองสถาบันหลัก ได้แก่ สถาบัน International Institute for Management Development (IMD) และสถาบัน World Economic Forum (WEF) พบว่า ประเทศไทยยังคงติดกับดักประเทศ รายได้ปานกลาง จากประเด็นปัญหาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในด้านการจัดการภาคธุรกิจ ลดต่ำลง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้อง ทุ้มเทพพยากรณ์และเร่งดำเนินการพัฒนาในปัจจุบันฐาน ที่จะเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาภาวะผู้นำและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ในภาครัฐและในทุกภาคเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานรวมถึงสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้ทุก ภาคเศรษฐกิจสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ภายใต้บริบทใหม่ ของโลก และการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีในการขับเคลื่อน

เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนของประเทศใน ภาพรวม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขัน ระหว่าง ค.ศ. 2017-2018

ประเทศ	อันดับ (คะแนน) IMD 2017 (63 ประเทศ)	อันดับ (คะแนน) IMD 2018 (63 ประเทศ)	ผลการจัดอันดับ
สิงคโปร์ 	3 (99.488)	3 (98.553)	=
มาเลเซีย 	24 (83.530)	22 (86.174)	↑ + 2
ไทย 	27 (80.095)	30 (79.450)	↓ - 3
ฟิลิปปินส์ 	41 (71.798)	50 (64.659)	↓ - 9
อินโดนีเซีย 	42 (71.116)	43 (68.925)	↓ - 1

ที่มา: IMD [2]

พบว่า ความสามารถในการแข่งขันลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ในด้านการบริหารจัดการ (Management Practices) ซึ่งใช้ผลจากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารในทุกตัวชี้วัด มี อันดับลดลงถึง 3 อันดับ จาก ค.ศ. 2017 โดยประเด็นหลัก ที่มีอันดับลดลงคือความสามารถของบริษัทในการตอบสนอง ต่อโอกาสทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลง และความเป็น ผู้ประกอบการของผู้บริหารในภาคธุรกิจ ทั้งนี้ ประเด็นที่ต้อง มีการปรับปรุงเพิ่มเติมคือด้านผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity & Efficiency) ที่ถึงแม้จะดีขึ้นจากอันดับที่ 41 ใน ค.ศ. 2017 เป็นอันดับที่ 40 ใน ค.ศ. 2018 แต่เมื่อ พิจารณาตัวชี้วัดด้านผลิตภาพของแรงงานทั้งในภาพรวม และ แยกตามภาคเศรษฐกิจต่างๆ เช่น ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และภาคบริการ ประเทศไทยยังคงมีผลิตภาพในอันดับ ค่อนข้างต่ำ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 อันดับหมวดย่อยภายในด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ

อันดับหมวดย่อย	2017	2018
ผลิตภาพและประสิทธิภาพ	41	40
ตลาดแรงงาน	8	6
การเงิน	24	24
การบริหารจัดการ	20	24
ทัศนคติและค่านิยม	23	17

ที่มา : IMD [2]

จากประเด็นปัญหาสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีแนวโน้มที่เศรษฐกิจโลกกำลังเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขึ้นต่อกันมากขึ้น ผลจากโลกาภิวัตน์ทำให้เศรษฐกิจโลกโน้มเอียงไปในทางที่มีปฏิสัมพันธ์กันจนเป็นตลาดเดียวกัน รูปแบบการพัฒนาในอดีตไม่สามารถขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจไทยต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ และจากปัญหาการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศที่ด้อยลง การจัดอันดับความยั่งยืนที่ลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจการพัฒนา รูปแบบของการจัดการสมัยใหม่ เพื่อเอาชนะสภาพแวดล้อม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม สามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลและยั่งยืน จึงเป็นที่มาของงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน”

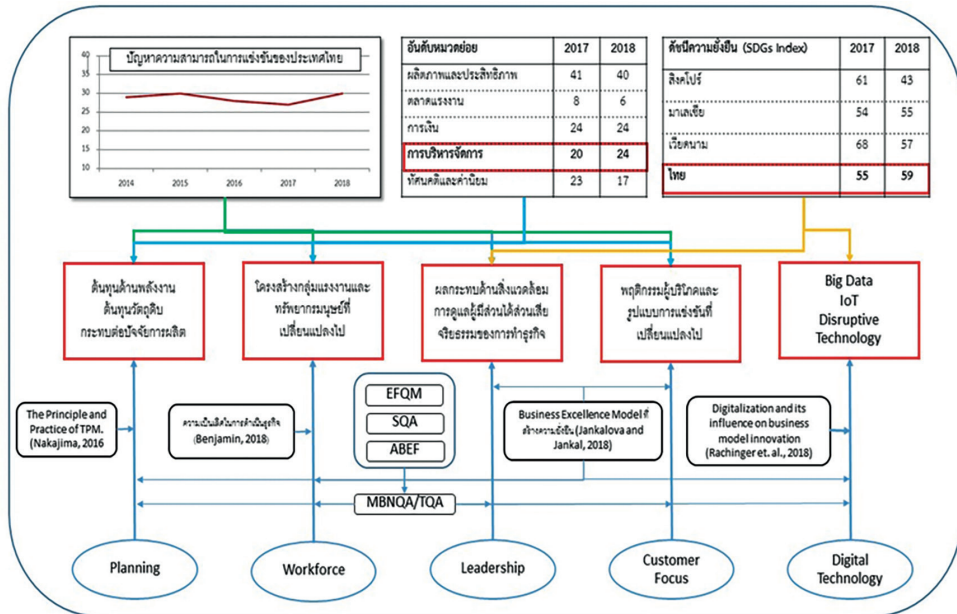
การจัดการสู่ความเป็นเลิศ หมายถึงการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจให้มีความเป็นเลิศ ซึ่งขึ้นกับแนวทาง และกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ความเป็นเลิศในการดำเนินการ คือความเป็นเลิศในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจให้มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ความเป็นเลิศได้พัฒนาไปสองด้าน ได้แก่ การเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน และการปฏิบัติตามกรอบความเป็นเลิศทางธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลหรือองค์กรที่มีคุณภาพระดับประเทศ ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ [3] ได้มีการพิสูจน์ให้เห็น

จากผลขององค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจต่างกัน ซึ่งองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ มีความเสี่ยงต่อการดำเนินกิจการที่ผิดพลาดน้อยกว่า ลดต้นทุนต่างๆ ในการดำเนินงานได้ และสามารถสร้างรายได้มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง รวมไปถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และผู้ถือหุ้น จากรูปแบบการจัดการก่อนหน้านี้ กระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ Operational Excellence หมายถึงการจัดการให้มีกระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (การเพิ่มผลผลิต) การมีประสิทธิผล (มุ่งเน้นลูกค้า และการตลาด) และการลดต้นทุนของกระบวนการผลิตได้ถูกพัฒนามาเป็นระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศในทุกด้าน สำหรับ Operations Excellence ที่เป็นภาพกว้างของการดำเนินงานในทุกขั้นตอนขององค์กร [4] สอดคล้องกับแนวทางจัดการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ [5] ตั้งแต่การนำองค์กรของผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาบุคลากรและองค์กร และความเป็นเลิศทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดหา ผลิต ขาย และส่งมอบ (Work Process) มีกระบวนการวิเคราะห์และเทียบเคียง (Benchmarking) และการเลียนแบบ (Best Practices) ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในการดำเนินการ บรรลุความสำเร็จในระยะยาว การดีความและการอธิบายความเป็นมาของความเป็นเลิศในการดำเนินการ ขึ้นอยู่กับกระบวนการปรับปรุงต่างๆ ที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากแนวคิดองค์กรแบบลีน (Lean Enterprise) หมายถึงองค์กรที่สร้างมูลค่าของลูกค้าผ่านกระบวนการที่ลดรูปแบบของเสียทุกรูปแบบอย่างเป็นระบบ รูปแบบของของเสียรวมถึงทุนที่สูงเกินไป (สินค้าคงคลัง) ของเสียวัสดุ (เศษ) เสียเวลา (รอบเวลา) เสียความพยายามของมนุษย์ (ไม่มีประสิทธิภาพ Rework) เสียพลังงาน (ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน) และเสียทรัพยากรสิ่งแวดล้อม (มลพิษ) Six Sigma [6] เป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจที่มุ่งพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิตด้วยการระบุสาเหตุของข้อบกพร่อง ลดความแปรปรวนในกระบวนการผลิต และกระบวนการทางธุรกิจ หรืออีกคำนิยามหนึ่ง Six Sigma เป็นวิธีการที่เข้มงวดและมีระเบียบวินัยที่ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวัดและปรับปรุงประสิทธิภาพการ



ดำเนินงานของบริษัท โดยการระบุและจัดซื้อบัพรองในกระบวนการผลิตและการบริการ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM สถาบันมาตรฐานของประเทศอังกฤษ (British Standards Institution Standard BS 7850-1 : 1992) ได้ให้ความหมายของ TQM คือปรัชญาในการบริหารและการปฏิบัติของบริษัท ที่มุ่งเน้นที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์และวัสดุขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง TQM หมายถึงวิธีการจัดการที่ใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิผลในองค์กร TQM มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ระบุว่า องค์กรใช้ระบบคุณภาพแบบเริ่มต้นในระบบงานควบคุมคุณภาพ (QC) ขึ้นต่อมาของระบบคุณภาพขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นเป็นการประกันคุณภาพ (QA) และขั้นท้ายสุดที่ใช้ระบบ TQA ในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และวิธีการจัดการที่เป็นระบบโดยยึดหลักความจริงเป็นสำคัญ มีความสนใจในความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น (Corporate Sustainability) และบริษัทต่างๆ มีความมุ่งมั่นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางสังคมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม [7] แนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนที่พบทั่วไป ได้แก่ การใช้ใบรับรอง เช่น ISO 9000, ISO 14001, Global Reporting Initiative (GRI) และ Corporate Social Responsibility (CSR) รวมถึงแนวทางการใช้ Business Excellence Model (BEM) [8] ในระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากรูปแบบการพัฒนามาตามสถานการณ์ปัจจุบัน หรือตามการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาวนั้นถือเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับองค์กรที่แสวงหาความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจมากกว่าองค์กรอื่นๆ และต้องการความยั่งยืนจะทำให้มีการจัดการองค์กรและกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน คำว่า ยั่งยืน มีความสำคัญ เพราะเป็นการตอกย้ำแนวคิดว่าเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ องค์กรที่มีความยอดเยี่ยมในการดำเนินธุรกิจ จะมีประวัติที่ดีในการปฏิบัติงานดีกว่าคู่แข่ง

และสามารถคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์จะดำเนินต่อไปอย่างไรในอนาคต แนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ “ยั่งยืน” คำว่าอย่างยั่งยืนหมายถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อยืดอายุการใช้งาน การซ่อมแซมและการรีไซเคิลเพื่อให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่มุ่งเน้นไปที่การมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังใช้วัตถุดิบน้อยลงและรีไซเคิลผลิตภัณฑ์มากขึ้น [9] เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ และระดับโลก เนื่องจากความท้าทายและความเสี่ยงที่ต้องเผชิญในพื้นที่ต่างๆ เช่น การพัฒนาอุตสาหกรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พลังงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเป็นอยู่ของมนุษย์ ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น การผนวกรวมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับผลิตภัณฑ์บริการและการทำงาน มีนัยสำคัญต่อวิธีที่บริษัทต่างๆ สามารถบรรลุและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การแปลงเป็นดิจิทัลจะเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของบริษัทต่างๆ จะบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ได้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล [10] จากผลของการวิจัยพบว่า Business Excellence Model จะเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความยั่งยืนและได้แนะนำรูปแบบ Business Excellence Model ที่สร้างความยั่งยืน ควรจะมีองค์ประกอบด้านผู้นำด้านกลยุทธ์และการวางแผน ด้านบุคลากร ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการผลิต ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม และด้านข้อมูลสารสนเทศ ประกอบกับบทความงานวิจัยจากวารสาร Journal of Manufacturing Technology Management ในเรื่อง Digitalization and its Influence on business model innovation [11] ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบันที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในทุกองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์รูปแบบ Business Excellence Model ที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยแบ่งองค์ประกอบงานวิจัยออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการวางแผน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านบุคลากร นำมาสร้างเป็นตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จาก



รูปที่ 1 ความเชื่อมโยงของสภาพปัญหาที่แก้ไขด้วยแนวคิดทฤษฎี นำมาสู่องค์ประกอบของงานวิจัย กลยุทธ์การจัดการสู่ความ เป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่ผ่านมา ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทาง กลยุทธ์การจัดการสู่ความ เป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม อย่างยั่งยืน ได้เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้าน ผู้นำ องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์ประกอบด้าน การวางแผน องค์ประกอบด้านบุคลากร และองค์ประกอบ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังรูปที่ 1

2. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การ วิจัยแบบผสมผสาน ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวิจัย เชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม เพื่อยืนยันความถูกต้องของตัวแบบ งานวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

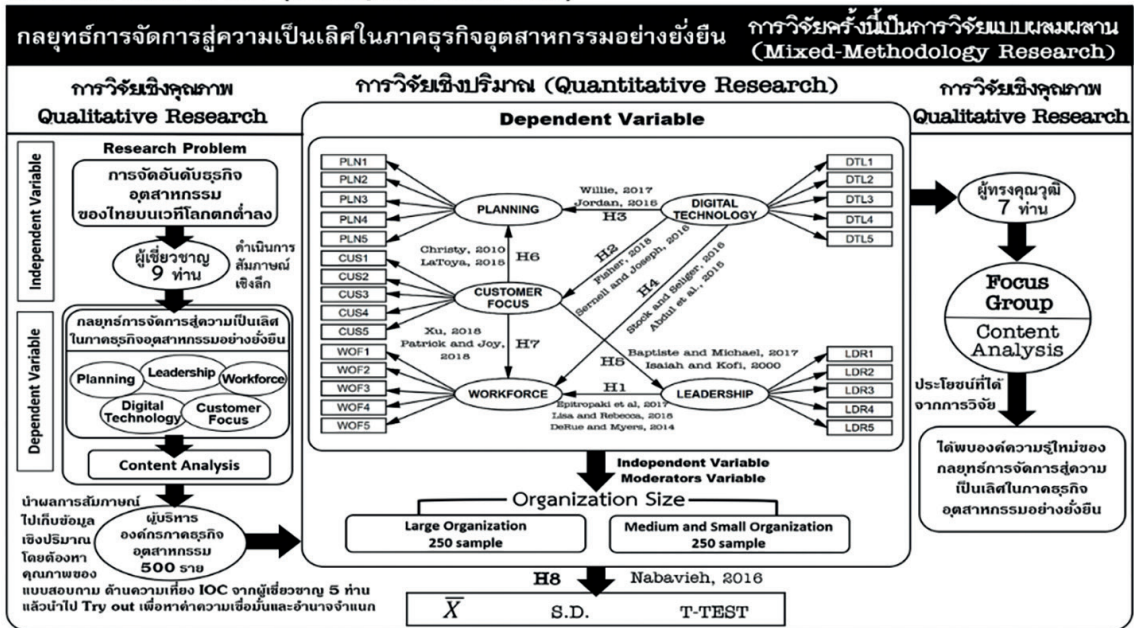
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้เชี่ยวชาญด้าน

ระบบคุณภาพจำนวน 9 ราย สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก และ 7 ราย สำหรับการสนทนากลุ่ม ส่วนประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิง ปริมาณเป็นผู้บริหารระบบคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรม ที่ได้รับการรับรองระบบคุณภาพจำนวน 4,268 ราย [12] กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ Comrey & Lee อ้างถึงใน ธาณิชทร์ [13] จำนวน 500 ตัวอย่าง

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ได้แก่ แบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็น Check-list และ แบบ Rating Scale โดยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าน้ำหนักเป็น 5 ระดับตามวิธีของ Likert ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่า ตัวแปรเชิงสังเกตทั้ง 100 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 ข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ด้วยการวิเคราะห์ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.34-2.40 และข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่าด้วยการวิเคราะห์ค่า Corrected Item-total Correlation ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.31-0.85 ส่วนการวิเคราะห์

กรอบแนวคิดงานวิจัย (Conceptual Framework)



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดของงานวิจัย กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่า 0.98 ในการรวบรวมเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา สถิติอ้างอิง และสถิติเชิงพหุ เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model; SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ AMOS กำหนดเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของแบบจำลอง (Evaluating the Data-model Fit) ที่นำมาใช้ในการพิจารณาไว้ 4 ค่า ได้แก่ 1) ค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ มากกว่า 0.05 2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) มีค่าน้อยกว่า 2 3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 และ 4) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) มีค่าน้อยกว่า 0.08 โดยมีกรอบแนวคิดงานวิจัยดังรูปที่ 2

3. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอเป็นภาพรวมของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน และข้อสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า สามารถจำแนกองค์ประกอบออกมาได้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการวางแผน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านบุคลากร

3.2 ระดับความสำคัญ

ระดับความสำคัญกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนพบว่า โดยภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 ด้านมุ่งเน้น

วิสุทธิ หนูงาม และ ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, “กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน.”

ลูกค้ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 ด้านผู้นำ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.21 ด้านการวางแผน มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.17 ด้านบุคลากร มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 และด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ที่มีระดับความสำคัญสูงสุด 3 ลำดับแรก พบว่า

3.2.1 องค์ประกอบด้านผู้นำ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมและส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.54 รองลงมา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.48 และการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ตามลำดับ

3.2.2 องค์ประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ ยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.56 (SD. = 0.58) รองลงมา ได้แก่ การรักษาความลับของลูกค้า ไม่นำข้อมูลของลูกค้าไปเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.56 (SD. = 0.60) และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงและตรงจุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.50 ตามลำดับ

3.2.3 องค์ประกอบด้านการวางแผน ได้แก่ มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรที่เน้นความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.36 (SD. = 0.63) รองลงมา ได้แก่ การมีระบบการควบคุมปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.36 (SD. = 0.68) และการจัดทำแผนต้องยึดหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.33 ตามลำดับ

3.2.4 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ มีกระบวนการป้องกัน และกักันระบบสารสนเทศจากการถูกโจมตี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 รองลงมา ได้แก่ มีการประเมินการคัดเลือกการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 และมีการจัดทำฐานข้อมูลกลางขององค์กร เพื่อความคล่องตัวในการเข้าถึงข้อมูล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ตามลำดับ

3.2.5 องค์ประกอบด้านบุคลากร ได้แก่ การสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อองค์กร ปลูกจิตสำนึกความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32 รองลงมา ได้แก่

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นที่ตัวบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 และมุ่งให้บุคลากรทุกระดับพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.26 ตามลำดับ

3.3 สรุปผลการวิเคราะห์

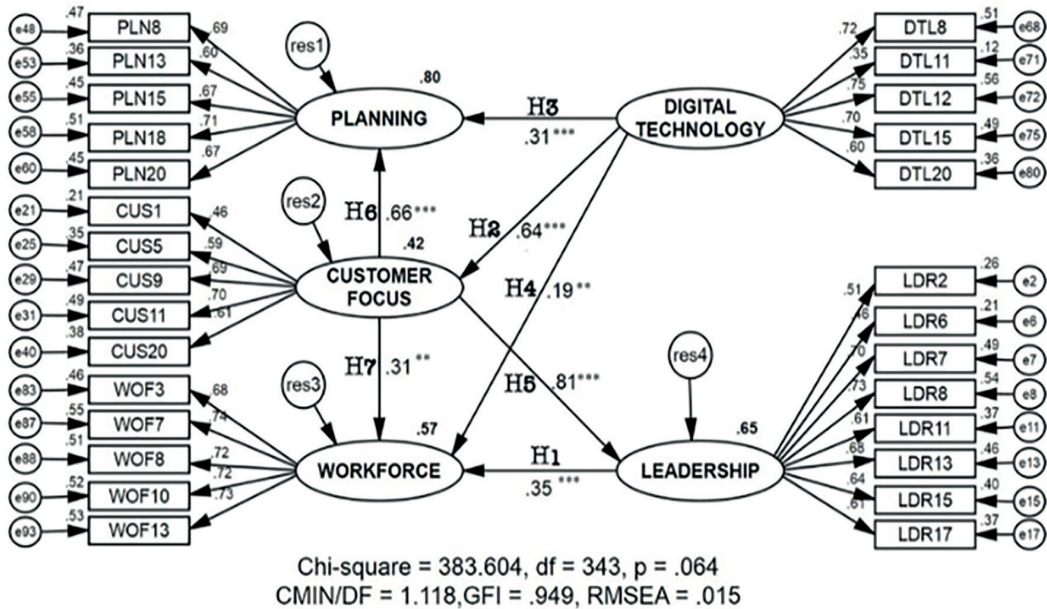
สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนโดยภาพรวม จำแนกตามธุรกิจอุตสาหกรรมพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อมให้ความสำคัญสูงสุดด้านผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.16 รองลงมาด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 และด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.06 ตามลำดับ สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญสูงสุดด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32 รองลงมาด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 และด้านผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 ตามลำดับ

3.4 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญ

การเปรียบเทียบระดับความสำคัญขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน จำแนกตามขนาดของธุรกิจ ด้วยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกันด้วยการทดสอบค่าที่ (t-test) พบว่า โดยภาพรวม เมื่อจำแนกตามขนาดของธุรกิจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศ ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม อย่างยั่งยืน โดยภาพรวม	ขนาดกลาง และขนาดย่อม		ขนาดใหญ่		t-Value	P-Value
	\bar{X}	SD.	\bar{X}	SD.		
ภาพรวม	4.01	0.47	4.23	0.33	-5.99	0.00*
1. ด้านผู้นำ	4.16	0.45	4.27	0.38	-2.83	0.01*
2. ด้านมุ่งเน้นลูกค้า	4.14	0.47	4.32	0.35	-4.86	0.00*
3. ด้านการวางแผน	4.06	0.52	4.29	0.38	-5.73	0.00*
4. ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.69	0.69	4.04	0.44	-6.77	0.00*
5. ด้านบุคลากร	4.00	0.47	4.22	0.33	-5.76	0.00*



รูปที่ 3 แบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์จัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนในโหมด Standardized Estimate หลังปรับปรุงตัวแบบ

3.5 แบบจำลองสมการโครงสร้าง

แบบจำลองสมการโครงสร้าง กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และปรับแต่งตัวแบบโดยพิจารณาจากค่า Modification Indices เพื่อตัดตัวแปรเชิงสังเกตที่ไม่มี ความเหมาะสมออกทีละตัว จนได้ตัวแบบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 4 ตัวแบบจำลอง ดังรูปที่ 3 และความหมายตัวแปรดังตารางที่ 5

ตารางที่ 4 ค่าสถิติที่ประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างก่อนและหลังการปรับปรุงตัวแบบ

ค่าสถิติ	เกณฑ์ที่ใช้	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง
p ของ C-Square	มากกว่า 0.05	0.000	0.064
CMIN/DF	น้อยกว่า 2	2.332	1.118
GFI	มากกว่า 0.90	0.065	0.949
RMSEA	น้อยกว่า 0.08	0.052	0.015

ตารางที่ 5 ความหมายตัวแปร

ตัวแปร	ความหมาย
PLN8	สนับสนุนให้เกิดงานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อมาใช้ในการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์
PLN13	มีกระบวนการพัฒนาให้มีความรู้กับผู้ส่งมอบ
PLN15	มีเทคโนโลยีการควบคุมหรือลดของเสียจากการผลิต
PLN18	มีการลงทุนในระบบการผลิตที่ทันสมัย เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
PLN20	มีการจัดตั้งโครงสร้างของหน่วยงานด้านเพิ่มผลผลิตในองค์กร มีการปรับปรุงด้านคุณภาพ
CUS1	เปิดเผยข้อมูลของบริษัทที่ลูกค้าควรรู้ แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ และความน่าเชื่อถือ
CUS5	สินค้าต้องมีความหลากหลายตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าได้
CUS9	สำรวจความต้องการของลูกค้ามาใช้ในการวางแผนการตลาดเพื่อนำไปสู่แผนงานอื่นๆ
CUS11	สร้างเครือข่ายการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อประสิทธิภาพ และรวดเร็ว
CUS20	ตั้ง KPI ที่เกี่ยวข้องกับด้านลูกค้า ไปสู่พนักงานในองค์กรทุกระดับ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมาย
WOF3	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นที่ตัวบุคคล

ตารางที่ 5 ความหมายตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย
WOF7	การสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อองค์กรโดยการให้กำลังใจให้ความรักที่ต่อองค์กร ปลูกจิตสำนึกร่วมเป็นเจ้าของ
WOF8	จัดหาสาธารณูปโภคที่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้เกิดความมั่นใจในด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ในการทำงานของพนักงาน
WOF10	ประเมินและทบทวนความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
WOF13	ใช้การสื่อสารกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ให้ข้อมูลที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจอันดี
DTL8	มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบเดิมให้เป็นดิจิทัล เช่น Smart Office
DTL11	จ้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาทำงานเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ
DTL12	สร้างความเชื่อในเรื่องสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี (Digital Disruption)
DTL15	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดประชุม ลดเวลาเดินทางและประหยัดค่าใช้จ่าย
DTL20	สนับสนุนการทำธุรกรรมทางการเงินขององค์กรผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
LDR2	มีสัมพันธภาพที่ดี (Connection) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
LDR6	มีความรอบรู้ในตัวสินค้าหรือบริการที่องค์กรดำเนินการอยู่ได้เป็นอย่างดี
LDR7	สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร และทีมงานได้
LDR8	มีความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) สามารถแก้ไข้ปัญหา
LDR11	มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning)
LDR13	มีทักษะความสามารถในการถ่ายทอดสื่อสาร
LDR15	จัดลำดับความสำคัญของงาน
LDR17	มีความประนีประนอม สามารถขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลอง สมการโครงสร้าง กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน จำนวน 7 สมมติฐาน พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 7 สมมติฐาน ได้แก่ 1) องค์กรประกอบด้านผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 2) องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 3) องค์กรประกอบ

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการวางแผน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 4) องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) องค์กรประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้าส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 6) องค์กรประกอบ ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบ ด้านการวางแผน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 7) องค์กรประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้า ส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. อภิปรายผลและสรุป

1) จากผลการวิจัย เมื่อทำการเปรียบเทียบองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนขนาดกลางและขนาดย่อมกับขนาดใหญ่ ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อันเนื่องมาจากองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีการจัดการที่ดี มีลักษณะกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านปรับปรุงคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ ทบทวนแก้ไขอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติที่ดีที่สุดขึ้นมาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความยั่งยืน [14] ซึ่งแตกต่างกับองค์กรขนาดกลางและเล็ก ที่มีลักษณะการจัดการด้านคุณภาพในองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัย Deploying Business Excellence : Success Factors for High Performance โดย Tickle, Mann และ Adebajo [15] ผลการวิจัยเก็บตัวอย่างและสัมภาษณ์องค์กรขนาดต่างๆ ได้ระบุว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อสถานะความเป็นเลิศขององค์กร

2) จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์กรประกอบด้านมุ่งเน้นลูกค้าส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านผู้นำ มีค่านำหนักเส้นอิทธิพลสูงสุด ที่ 0.81 แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญของการทำธุรกิจ ซึ่งจำเป็นต้องถูกตอบสนองโดยผู้นำในทุกระดับของ



องค์กรต้องผลักดันให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจโดยระบบการทำงานภายในองค์กรผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องผลของความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้มีผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันกับลูกค้า ที่บ่งชี้ว่าผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเน้นการบริการที่ดีคล้ายผู้รับใช้จะทำให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าและพนักงานในองค์กร [16] ในขณะที่มีงานวิจัยการบริหารจัดการงานด้านบริการพบว่า ผู้นำองค์กรที่มีจริยธรรมจะส่งผลเชิงบวกกับความภักดีของลูกค้า และส่งเสริมให้พนักงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร [17] รวมทั้งผลของงานวิจัยที่ระบุว่า การมุ่งเน้นลูกค้าจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีผลรวมจากผู้นำที่มีจริยธรรม [18]

3) กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนในด้านมุ่งเน้นลูกค้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของลูกค้าที่ส่งผลโดยตรงถึงความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lawrence [19] ศึกษาองค์กรที่มีความเป็นเลิศในสหรัฐอเมริกาเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าจะส่งผลให้องค์กรเหล่านั้นเป็นผู้นำทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทั้งนี้ ความผูกพันดังกล่าว จะเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรในด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และการสร้างผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งผลลัพธ์ทั้งทางด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า จะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจลูกค้าและตลาด รวมถึงมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนกับลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนด และสร้างนวัตกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ หรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาด รวมถึงเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ๆ และเป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในปัจจุบันให้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับบทความของ Hardcastle และคณะ [20] องค์กรจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้มันใจ

ได้ว่าลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำขององค์กร

4) กลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนในด้านมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า การยึดมั่นในคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าอย่างเคร่งครัด มีความสำคัญสูงที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรจะต้องเอาใจใส่ต่อลูกค้าเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า สร้างคุณค่าของแบรนด์ ผ่านความพึงพอใจในสินค้าและบริการ และความยึดมั่นสัญญาต่อลูกค้า ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่จะต้องคิดและวางแผนในการสื่อสารกับลูกค้า เพราะหากลูกค้าพบความผิดต่อคำมั่นสัญญาต่อลูกค้าจะทำให้ส่งผลโดยตรงกับภาพลักษณ์ขององค์กร และเป็นการยากที่จะดึงภาพลักษณ์อันดีกลับมา สอดคล้องกับบทความของ Markovic และคณะ [21] ในการทำธุรกิจแบบ Business to Business; B2B การยึดมั่นในคำสัญญา และรักษาความลับที่ให้ไว้กับลูกค้าอย่างเคร่งครัด ไม่นำข้อมูลของลูกค้าไปเปิดเผยนั้น จะส่งผลโดยตรงกับความภักดีของลูกค้า (Customer Royalty) ซึ่งหากเป็นบริษัทขนาดใหญ่จะใช้การยึดมั่นในคำสัญญาเป็นตัวแปรหนึ่งในการจัดลำดับของความสำคัญของคู่ค้า อีกทั้งในองค์กรขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับ CSR เพื่อภาพลักษณ์ขององค์กรผ่านสื่อสารสาธารณะ สร้างการยึดมั่นในคำสัญญาต่อสังคม สร้างการรับรู้คุณภาพบริการ ความรู้สึกต่อแบรนด์ สามารถสร้างความไว้วางใจต่อลูกค้า ในส่วนของงานวิจัยที่ตอบสังคมขององค์กรธุรกิจก็ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าได้เช่นกัน ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม ความไว้วางใจ จะมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของผู้บริโภค [22]

5) จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลยุทธ์การจัดการสู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนหลังการปรับปรุงแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรการสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อองค์กรปลูกจิตสำนึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์สูงสุด กับตัวแปรการใช้การสื่อสารกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ให้ข้อมูลที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจอันดีให้กับทุกคนในองค์กร มีค่า

ความสัมพันธ์สูงสุดที่ 0.558 สอดคล้องกับบทความเกี่ยวกับจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ (Ownership Quotient) ได้ อธิบายถึงถึงระดับของความคิดและความรู้สึกของตนเองที่มี ต่อการพัฒนาตนเอง ในบริบทของงานที่อยู่ในรับผิดชอบ และ เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าหรือความสำคัญในบทบาท ที่รับผิดชอบอยู่ในองค์กร รวมทั้งการมีทัศนคติเชิงบวก เป็น ทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกถึงความรู้สึก อารมณ์จาก สภาพจิตใจ ได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือเรื่องราวใด เรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กรอื่นๆ ดังนั้น ทัศนคติ เชิงบวกย่อมนำมาซึ่งความเชื่อในเชิงพฤติกรรมการมองโลกในแง่ดี โดยเชื่อมโยงกับจิตวิทยาทางบวก จะกระตุ้นก่อให้เกิดพลังในการทำงาน และในกระบวนการทำงานนั้น [23] การที่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญของ หน่วยงาน เพราะเมื่อบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน ทำประโยชน์หรือกิจกรรมต่างๆ ทำให้การดำเนินงานหรือ กิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรร่วมแรง ร่วมใจกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและภารกิจขององค์กร ซึ่งบุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้นและเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับ องค์กร องค์กรจึงต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน เช่น วางแผนกลยุทธ์ ร่วมกันกำหนดรายละเอียดหรือวิธีการ ดำเนินงานขององค์กร ร่วมปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อติดตาม ผลการดำเนินงาน และร่วมจัดทำแผนปฏิบัติ สิ่งสำคัญมีงาน วิจัยได้บ่งชี้ว่าองค์กรจะต้องเปิดเผยข้อมูลบริษัทอย่างโปร่งใส และจริงใจ สร้างความรับรู้ที่เท่าเทียมกันของคนในองค์กร เพื่อ หลีกเลี่ยงการรวมตัวต่อต้านของพนักงานภายในองค์กร [24]

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

เพื่อเกิดการสนับสนุนให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก สามารถสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการธุรกิจได้ อย่างรวดเร็ว คือ 1) ควรจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา สามารถ ให้คำแนะนำกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม คู่ขนานกับหน่วยงาน พิจารณารางวัลคุณภาพแห่งชาติ (OTQA) ที่มีหน้าที่ตรวจ

ประเมินและให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย เพื่อ เป็นการส่งเสริมให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเข้าร่วมใช้เกณฑ์ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานประจำวัน 2) องค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบหรือเป็นผู้นำทางธุรกิจ ควร ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษากับองค์กรขนาดเล็กที่ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในลักษณะของธุรกิจ ประเภทเดียวกัน และ 3) ภาครัฐควรสนับสนุนส่งเสริมให้ องค์กรต่างๆ เข้าร่วมการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ด้วยการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล หรือเงื่อนไขที่สนับสนุน ด้านการเงินอื่นๆ สำหรับองค์กรที่มีผลการประเมินที่ดี เพื่อ จูงใจให้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพไปใช้

2) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ

ได้อธิบายถึงวิธีการออกแบบกระบวนการเริ่มต้นด้าน การจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1) การสร้างพื้นฐานระบบความ ปลอดภัยของพื้นที่ทำงาน ความสะอาด การบำรุงรักษาแบบมี ส่วนร่วม โดยใช้กิจกรรม 5ส และกลุ่มกิจกรรมเพิ่มผลผลิตมา เป็นแนวทางเริ่มต้น ขั้นตอนที่ 2) ควรจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 9000 เพื่อวางโครงสร้างขั้นตอนการทำงานให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน และทำอย่างจริงจัง ขั้นตอนที่ 3) ผู้บริหาร ระดับสูงต้องมุ่งมั่นวางวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์และเป้าหมาย นำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การดูแลชุมชนสังคมสิ่งแวดล้อม และต้องสร้างความรับรู้ให้กับคนในองค์กรอย่างทั่วถึงในเรื่อง ค่านิยมที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ มาจัดทำเป็นกิจกรรมปกติของ การทำงานในทุกๆ เรื่อง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ขั้นตอน ที่ 4) ทำการประเมินศักยภาพของความเป็นเลิศขององค์กรโดย ใช้บุคลากรภายในองค์กรเอง หรือใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น การยื่นขอรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับรายงาน Feedback Report เพื่อปรับปรุงระบบงาน และขั้นตอนที่ 5) นำผลจากการประเมินมาทบทวน และปรับปรุงองค์กร จะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมุ่งสู่ความเป็น เลิศได้อย่างยั่งยืนในที่สุด

3) จากการศึกษารูปแบบ

จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ที่เป็นผู้นำในธุรกิจ จะมีแนวโน้มของกระบวนการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ



ในระดับที่สูงขึ้น (Maturity Level) เริ่มต้นจากขั้นแรกเป็นองค์กรกำลังพัฒนาหรือเริ่มกิจการ ขั้นถัดมาเป็นองค์กรที่มีระบบงาน (Systematic Process) ขั้นต่อไปเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal with VMV) และขั้นสูงสุดเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจ (World-class Leading) สิ่งสำคัญในการก้าวข้ามแต่ละขั้นของระดับ Maturity คือการสะสมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทบทวนกระบวนการทำงานและมีการปรับปรุงระดับองค์กรตลอดเวลา (Continuous Improvement & Learning Organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

- [1] B. Chareonporn. (2018, March). Reports: Survey with Middle Income Trap in Thailand. Strategic Research Issues (SRI) UNIT. Thailand. [Online]. Available: <http://www.knowledgefarm.in.th/report-literature-review-on-mit/>
- [2] IMD. (2018, September). World Competitiveness Yearbook 2018. [Online]. Available: <https://www.imd.org/research-knowledge/books/world-competitiveness-yearbook-2018/>
- [3] R. M. Davisona and C. X. J. Ou, “Digital work in a digitally challenged organization,” *Information & Management*, vol. 54, no. 1 pp. 129–137, 2017.
- [4] A. Jaeger, K. Matyas, and W. Sihm, “Development of an assessment framework for Operations Excellence (OsE), based on the paradigm change in Operational Excellence (OE),” *Procedia CIRP*, vol. 17, pp. 487–492, 2014.
- [5] A. M. Carvalho, P. Sampaio, E. Rebentisch, and P. Saraiva, “Operational excellence as a means to achieve an enduring capacity to change – revision and evolution of a conceptual model,” *Procedia Manufacturing*, vol. 13, pp. 1328–1335, 2017.
- [6] Moresteam. (2018, September). lean-six-sigma. [Online]. Available: <https://www.moresteam.com/lean-six-sigma/lean-123-training.cfm>
- [7] P. I. Green Jr., E. J. Finkel, G. M. Fitzsimons, and F. Gino, “The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation,” *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, pp. 1–18, 2017.
- [8] M. Jankalová and R. Jankal, “Sustainability assessment according to the selected business excellence models,” *Sustainability Journal*, vol. 10, no. 10, 2018.
- [9] J. C. Man and J. O. Strandhagen, “An Industry 4.0 research agenda for sustainable business model,” in *Proceedings the 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 2017, pp.721–726.
- [10] T. Koch and J. Windsperger, “Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy,” *Journal of Organization Design*, vol. 6, no. 6, pp. 1–30, 2017.
- [11] M. Rachinger, R. Rauter, C. Müller, W. Vorraber, and E. Schirgi, “Digitalization and its influence on business model innovation,” *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, no. 8, pp. 1143–1160, 2019.
- [12] Thai Industrial Standard Institute (TISI). (2019, August). Certificated Quality List. Information and Communication Technology Center. Bangkok, Thailand. [Online] Available: http://appdb.tisi.go.th/tis_dev/p7_iso9000/iso_info.php#
- [13] T. Silpcharu, *Statistical Data Analysis and Research by SPSS and AMOS*, 18th ed., Bangkok: SR Printing Mass Product, 2020 (in Thai).
- [14] I. D. Meza-Ruiz, L. Rocha-Lona, M. del Rocio



- Soto-Flores, J. A. Garza-Reyes, V. Kumar, and G. C. Lopez-Torres, "Measuring business sustainability maturity-level and best practices," in *Proceedings the 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*, 2017, pp. 751-759.
- [15] M. Tickle, R. Mann, and D. Adebajo, "Deploying business excellence—success factors for high performance," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 33, no. 2, pp. 197-230, 2016.
- [16] C. Hsiao, Y. Lee, and W. Chen, "The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles," *Tourism Management*, vol. 49, pp. 45-57, 2015.
- [17] O. A. Garba, M. T. Babalola, and L. Guo, "A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 70, pp. 1-8, 2018.
- [18] T. Feng, D. Wang, A. Lawton, and B. N. Luo, "Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity," *Journal of Business Research*, vol. 100, pp. 111-121, 2019.
- [19] N. A. Lawrence, "Driving strategies in performance excellence," Doctor of Business Administration, College of Management and Technology, Walden University, 2017.
- [20] D. Hardcastle, A. Ioannilli, and J. McLinn. (2017, January). A Customer-Centric Approach to Commercial Excellence, (Leading oil, gas and chemical companies are unlocking new value by improving customer experiences and loyalty), Bain & Company Inc., [online]. Available: <https://www.bain.com/insights/a-customer-centric-approach-to-commercial-excellence>
- [21] S. Markovic, O. Iglesias, J. J. Singh, and V. Sierra, "How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? Analyzing the roles of empathy, affective commitment, and perceived quality," *Journal of Business Ethics*, vol. 148, no. 4, pp. 721-740, 2018.
- [22] T. Vongmahasetha, "Content marketing exposure of online consumers in Bangkok area," *Journal of Business Administration*, vol.7, pp. 85-94, 2018.
- [23] G. B. Oluoch, R. Nyonje, and L. Awiti, "Total quality management practices and service delivery in healthcare in public health facilities in Kisumu East Sub-County, Kenya," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 8, no. 3, pp. 619-637, 2018.
- [24] P. Guarienteal, I. Antonioli, L. P. Ferreira, T. Pereira, and F. J. G. Silva, "Implementing autonomous maintenance in an automotive components manufacturer," in *Proceedings Manufacturing Engineering Society International Conference 2017*, 2017, pp. 1128-1134.