

**หัวข้อคุณิพนธ์** ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ  
สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  
แห่งประเทศไทย

**ชื่อและนามสกุล** นางสาวธิดาพร ทองเรือง

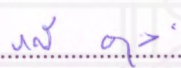
**สาขาวิชา** วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

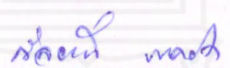
**อาจารย์ที่ปรึกษา** 1. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาคอด  
3. อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์

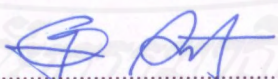
คุณิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2558

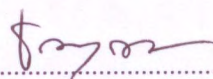
คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. นาวิน มินะกรณ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาคอด)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนงกรณ์ คุณทลบุตร)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

**ชื่อคุณิพนธ์** ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับ  
กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง  
ประเทศไทย

**ผู้วิจัย** นางสาวธิดาพร ทองเรือง รหัสนักศึกษา 4543000048

**ปริญญา** บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิลิชัยกุล (2) รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัด  
(3) อาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์ ปีการศึกษา 2557

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (2) วิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ (3) พัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประชากรในการศึกษาคือบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มีผลประกอบการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 132 บริษัท การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและงบการเงินจากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ระดับของตัวแปรวิเคราะห์โดยใช้สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและการวิเคราะห์เส้นทางของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจคือภาวะผู้นำและสมรรถนะขององค์การ โดยภาวะผู้นำมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจผ่านสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะขององค์การมีผลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ  
และความยืดหยุ่นขององค์การ

**Dissertation title:** The Causal Model of Factors Affecting Business Continuity Management for Manufacturing Sector of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand

**Researcher:** Miss Tidabhorn Tongruang; **ID:** 4543000048;

**Degree:** Doctor of Business Administration;

**Dissertation advisors:** (1) Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor;

(2) Dr. Ganlayanee Parkaud, Associate Professor; (3) Dr. Anupap Somboonsavatdee;

**Academic year:** 2014

### **Abstract**

The purpose of this study were (1) to determine the level of leadership, organizational competence, organizational resilience and business continuity management (BCM); (2) to analyze factors affecting BCM; and (3) to develop a causal model of factors affecting BCM for manufacturing sector of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand.

The research population was 132 manufacturing companies of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand no less than 10 years. The research consisted of quantitative and qualitative research. Questionnaire was used as a data collection tool for quantitative research while in-depth interviews were data collection tools for qualitative research. Univariate statistics was employed to determine the level of variables. The structural equation model (SEM) analysis was applied for analyzing the confirmatory factor analysis and the causal relations between variables in the conceptual model.

The revealed that leadership and organizational competence factors affected BCM. Leadership had a positive indirect effect on BCM via organizational competence and organizational competence had a positive direct effect on BCM at 0.05 level of statistically significance.

**Keywords:** Business Continuity Management, Leadership, Organizational Competence and Organizational Resilience

## กิตติกรรมประกาศ

การทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ธานี อธิษัฏกุล และรองศาสตราจารย์ ดร. กัลยาณี ภาควัต อาจารย์ประจำสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอาจารย์ ดร. อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์ อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ธิดาพร ทองเรือง

กรกฎาคม 2558



## สารบัญ

|                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                             | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                                | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                                    | ญ    |
| สารบัญภาพ.....                                      | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....         | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                                  | 6    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                        | 6    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....                             | 6    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....                            | 8    |
| ขอบเขตการวิจัย.....                                 | 9    |
| นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....                       | 9    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                      | 11   |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....                  | 12   |
| แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... | 12   |
| ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....               | 24   |
| แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร.....                | 37   |
| แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร.....           | 44   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                     | 54   |
| ประชากร.....                                        | 54   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                     | 58   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                            | 61   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                             | 63   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 69   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....                     | 71   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis - CFA).....                                                                                                                                   | 79   |
| ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model - SEM).....                                                                                                                                 | 82   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....                                                                                                                                                                       | 93   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นทางการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับ<br>กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์<br>แห่งประเทศไทย.....                                                      | 95   |
| ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตของ<br>บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....                                                                                       | 102  |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                          | 106  |
| สรุปการวิจัย.....                                                                                                                                                                                          | 106  |
| อภิปรายผล.....                                                                                                                                                                                             | 117  |
| องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย.....                                                                                                                                                                          | 122  |
| ข้อจำกัดของการวิจัย.....                                                                                                                                                                                   | 123  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                                                                                                                                            | 124  |
| บรรณานุกรม.....                                                                                                                                                                                            | 131  |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                                               | 142  |
| ก กฎข้อบังคับ กฎหมาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ<br>การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....                                                                                                         | 143  |
| ข ข้อมูลการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำ<br>การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจสมรรถนะขององค์กร<br>และความยืดหยุ่นขององค์กร.....                                                           | 149  |
| ค รายชื่อบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม<br>และหมวดธุรกิจที่มีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา<br>ตั้งแต่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี..... | 155  |
| ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                                                                                                                                                                              | 162  |
| จ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....                                                                                                                                                                                  | 170  |
| ฉ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....                                                                                                                                                               | 173  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ช การสัมภาษณ์เชิงลึก.....                                                                                                     | 175  |
| ช การวิเคราะห์ข้อมูลผลของระยะเวลาในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์<br>แห่งประเทศไทยที่มีต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ ..... | 191  |
| ประวัติผู้วิจัย.....                                                                                                          | 196  |



## สารบัญตาราง

|               | หน้า                                                                                                                             |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ตารางที่ 2.1  | แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 16                                                                           |
| ตารางที่ 2.2  | แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์กร..... 40                                                                                          |
| ตารางที่ 3.1  | ประชากรจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ..... 55                                                                              |
| ตารางที่ 3.2  | อัตราผลตอบแทนสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 62                                                                               |
| ตารางที่ 3.3  | ค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์. 67                                                            |
| ตารางที่ 4.1  | ตัวย่อสำหรับตัวแปรและตัวย่ออื่นๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 69                                                               |
| ตารางที่ 4.2  | จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 72                                                                          |
| ตารางที่ 4.3  | ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร<br>ความยืดหยุ่นขององค์กร และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 74 |
| ตารางที่ 4.4  | ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้<br>และค่าความโด่งของตัวแปร..... 76                                  |
| ตารางที่ 4.5  | ค่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร (Bivariate Correlations)..... 78                                                                 |
| ตารางที่ 4.6  | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์<br>ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนปรับปรุงตัวแบบ..... 80                |
| ตารางที่ 4.7  | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์<br>ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ..... 81                |
| ตารางที่ 4.8  | ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ<br>การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังปรับปรุงตัวแบบ..... 82    |
| ตารางที่ 4.9  | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์<br>เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง..... 83                                     |
| ตารางที่ 4.10 | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์<br>เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1..... 85                           |
| ตารางที่ 4.11 | ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ<br>การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังปรับปรุงครั้งที่ 1..... 86                  |
| ตารางที่ 4.12 | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์<br>เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 87                           |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|               | หน้า                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------|
| ตารางที่ 4.13 | ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ |
|               | การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 88 |
| ตารางที่ 4.14 | ค่าความสอดคล้องและระดับความกลมกลืนของตัวแบบการวิเคราะห์ |
|               | เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 91             |
| ตารางที่ 4.15 | ค่าความแปรปรวนร่วมและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบ |
|               | การวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 92 |
| ตารางที่ 4.16 | ผลการตรวจสอบสมมติฐาน..... 94                            |



## สารบัญภาพ

|            | หน้า                                                                                                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาพที่ 1.1 | กรอบแนวคิดการวิจัย..... 8                                                                                                                                         |
| ภาพที่ 2.1 | วงจรชีวิตการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 19                                                                                                                  |
| ภาพที่ 2.2 | องค์ประกอบของการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 21                                                                                                              |
| ภาพที่ 2.3 | องค์ประกอบของภาวะผู้นำ..... 35                                                                                                                                    |
| ภาพที่ 2.4 | องค์ประกอบขององค์ประกอบของสมรรถนะขององค์การ..... 42                                                                                                               |
| ภาพที่ 2.5 | องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์การ..... 50                                                                                                                       |
| ภาพที่ 2.6 | กรอบแนวคิดการวิจัย – ตัวแปรและองค์ประกอบย่อย..... 53                                                                                                              |
| ภาพที่ 3.1 | ประชากรแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 55                                                                                                                              |
| ภาพที่ 3.2 | ประชากรแยกตามหมวดธุรกิจ..... 56                                                                                                                                   |
| ภาพที่ 3.3 | ปริมาณการตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม..... 62                                                                                                              |
| ภาพที่ 4.1 | ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ<br>และการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ..... 74                                                      |
| ภาพที่ 4.2 | ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ก่อนการปรับปรุง..... 79                                                                                             |
| ภาพที่ 4.3 | ตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 หลังการปรับปรุง..... 80                                                                                             |
| ภาพที่ 4.4 | ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุก่อนการปรับปรุง..... 83                                                                                                               |
| ภาพที่ 4.5 | ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 1..... 84                                                                                                     |
| ภาพที่ 4.6 | ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 87                                                                                                     |
| ภาพที่ 4.7 | ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ<br>หลังการปรับปรุงครั้งที่ 2..... 90                                                         |
| ภาพที่ 4.8 | ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงสาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 90                                                                                                     |
| ภาพที่ 4.9 | ผลการวิเคราะห์ Standardized Estimate ของตัวแบบการวิเคราะห์เชิง<br>สาเหตุหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3..... 93                                                         |
| ภาพที่ 5.1 | ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ<br>สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตของบริษัทที่จดทะเบียนใน<br>ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย..... 123 |