

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อ ศึกษาความสามารถและวิธีการของการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมไทย : ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของข้อมูลพื้นฐาน ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม
2. กรอบความคิดทางทฤษฎี
3. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. สรุป

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

นิยามของนวัตกรรม

มีผู้รู้ได้ให้คำนิยามของคำว่านวัตกรรม ผู้วิจัยรวบรวมที่สำคัญดังนี้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติให้นิยาม ของนวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม

(Innovation is New Things Derived from the Exploitation of Knowledge and Creativity Leading to Enhancement of Social and Economic Value)

Thomas Hughes 1987; อ้างอิงในรักษ์ วรกิจ โภคาทร (2547: 25) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนา มาเป็นขั้นๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้นและพัฒนาซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อนแล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

J.A. Morton 1971; อ้างอิงในรักษ์ วรกิจ โภคาทร (2547: 25) กล่าวว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้นและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้น นวัตกรรมไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

ประเภทของนวัตกรรม

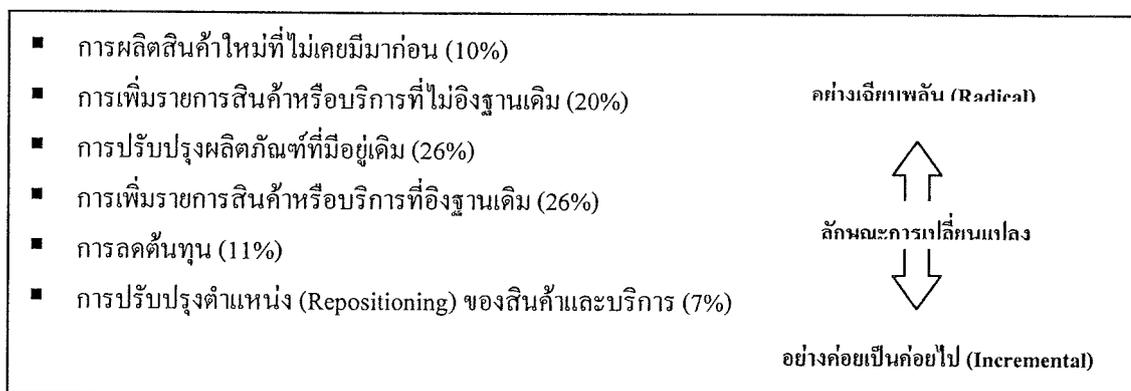
ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นวัตกรรมเรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอดขององค์กร โดยทั่วไปนวัตกรรมส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ เพิ่มผลิตผลของกระบวนการผลิต อีกทั้งยังช่วยในการระดมทุน ดังนั้น “การจัดการนวัตกรรม” จึงเป็นศาสตร์และเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารรุ่นใหม่พึงเรียนรู้และนำไปปรับใช้ ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และผลกระทบที่มีต่ออุตสาหกรรมและองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นหรือที่มีการซื้อขายจริงในตลาด

Tidd, Bessant and Pavitt (2005 : 10) ได้มุ่งเน้นไปที่ 4 ประเภทของนวัตกรรม หรือใช้คำว่า 4Ps ของนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่บริษัทนำเสนอ
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงในวิธีการซึ่งบริษัทสร้างและส่งมอบ
3. นวัตกรรมในตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ(Position Innovation) คือการเปลี่ยนแปลงในบริบท(Context) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ถูกแนะนำ
4. นวัตกรรมกระบวนการทัศน์(Paradigm Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงในต้นแบบความคิดพื้นฐานต่างๆ ซึ่งเป็นกรอบว่า อะไรที่องค์การกระทำ

รัชนี วรกิจโกคาทร (2547: 25-46) อธิบายไว้ว่า นวัตกรรมโดยรวมมี 3 ด้าน ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้คำนิยามของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังนี้ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีก็ดี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น กล่าวโดยรวม นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับ 2 ตัวแปรหลัก ได้แก่ โอกาสทางด้านเทคโนโลยีและความต้องการตลาด ที่ผ่านมานักวิชาการต่างถกประเด็นกันว่าตัวแปรใดมีความสำคัญมากกว่ากัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีความสำคัญมากไปกว่านั้นคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง กล่าวคือก่อนที่จะทำการคิดค้นเทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์กรนั้นๆ ควรทำการวิจัยทางการตลาดด้วยว่า สิ่งที่กำลังค้นคว้าวิจัยอยู่นั้นสอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือไม่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์แท้จริงไม่ใช่เพียงแต่การทำสิ่งใหม่เท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการปรับปรุงสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วอีกด้วย



ภาพประกอบ 2 แสดงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แยกตามประเภท

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้คำนิยามของ นวัตกรรมกระบวนการ ดังนี้ การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบ (CAD/CAM) ในกระบวนการผลิต เป็นต้น หรือ นวัตกรรมกระบวนการ คือ การประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนกรรมวิธีในการผลิตสินค้า วิธีการ หรือรูปแบบในการให้บริการ โดยรวมแล้วนวัตกรรมกระบวนการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ฝ่ายของห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้นๆ ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งสิ่งที่คุ้นเคยกันโดยทั่วไปมี ดังนี้

- การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น เช่น การประยุกต์ใช้ระบบ CAD/CAM ในการผลิต
- คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาระบบ QC และ Six Sigma
- ต้นทุนการผลิต/การสั่งซื้อต่อหน่วยต่ำลง เช่น การพัฒนาระบบ MRP I และ MRP II
- เสนอความหลากหลายให้กับผู้บริโภค เช่น การนำเสนอ On-line Customization Scheme ของ Dell ที่ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยนชิ้นส่วนของคอมพิวเตอร์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือโน้ตบุ๊กได้เองบนเว็บไซต์
- การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่าโดยรวม เช่น การใช้ระบบ JIT และ Modularization เป็นต้น

นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในเครื่องมือเครื่องจักรในกรรมวิธีการผลิต หรือแม้กระทั่งในการจัดรูปแบบขององค์กรก็ตาม ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการแปรสัณฐานทางการตลาด และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป กฎหมายและข้อกำหนดทางการค้าใหม่ๆ เช่น green policy

เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนไปรวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ ส่วนแต่มีผลต่อกระบวนการผลิตและบริการทั้งสิ้น

นวัตกรรมกระบวนการ แบ่งออกเป็นหลายประเภทแต่ที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่

- นวัตกรรมกระบวนการเพื่อการทดแทนหรือค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เช่น การจัดวางสายการผลิตใหม่ (Line Balancing)
- นวัตกรรมกระบวนการอย่างเฉียบพลัน ที่เปลี่ยนทั้งแนวคิดกรรมวิธีในการผลิตและการให้บริการไปอย่างสิ้นเชิง เช่น การที่ Henry Ford เปลี่ยนระบบการผลิตรถยนต์จาก craft production ไปเป็น mass production ในช่วงรอยต่อของศตวรรษที่ 19

3. นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial or Administrative Innovation)

หมายถึง การคิดค้นรูปแบบของการจัดการองค์กรใหม่ๆ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การบริหารองค์กรเชิง Matrix ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงปี ค.ศ.1970 หรือการทำ Balance Score Card ในการประเมินผลการประกอบการขององค์กร เป็นต้น ในระดับองค์กรนั้น การสร้างนวัตกรรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจและร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในเรื่องของระบบการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อพฤติกรรมของคนและวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม การบริหารจัดการโดยรวมนั้น หมายถึง การปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ากับกิจกรรมและธุรกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับสัญญาณทางการตลาดและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวชี้วัดถึงความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป อีกทั้งกฎหมายและข้อกำหนดทางการค้าใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นหรือที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนถึง แนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาดอีกด้วย เช่น กรณีของการประยุกต์ใช้แนวคิด Just-in-Time เข้ากับห่วงโซ่อุปทานในภาคการผลิต ซึ่งนอกจากเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ให้ได้ประสิทธิภาพสูงที่สุดแล้ว ยังเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการ ทั้งในส่วนของกระบวนการผลิตการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง หรือแม้กระทั่งการบริการลูกค้าไปโดยสิ้นเชิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของระบบ JIT นี้ จะว่าด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยได้แก่ คุณภาพ ต้นทุน และความรวดเร็วในการจัดส่ง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ ผู้ผลิตจะต้องผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานพร้อมกับมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด และมีการจัดส่ง

สินค้าที่ตรงตามเวลาโดยจะไม่ยอมให้มีการรอมชอมระหว่างคุณภาพและความรวดเร็วอีกต่อไป ตัวอย่างความสำเร็จที่เห็นชัดเจนได้แก่ บริษัท โคโยต้า และฮอนด้า ในอุตสาหกรรมรถยนต์

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาโดยรวม

หากพิจารณาค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดของประเทศ (GERD) ซึ่งเป็นค่าเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Value) และอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ซึ่งเป็นค่าเชิงสัมพัทธ์ (Relative Value) ของประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียระลอกแรก (First-tier NIEs) และประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียระลอกสองด้วยกัน (Second-tier NIEs) แล้ว จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกาหรือญี่ปุ่น และประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียระลอกแรก เช่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน สิงคโปร์ มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายทางการวิจัยอยู่ในระดับร้อยละ 2-3 ของ GDP ขึ้นไป อัตราส่วน ในขณะที่ค่าใช้จ่ายทางการวิจัยและพัฒนาโดยรวมของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544 คิดเป็นร้อยละ 0.26 ของ GDP ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการส่งเสริมสถานการณ์ลงทุนเพื่อการวิจัย เช่น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มค่าใช้จ่ายการวิจัยและพัฒนาเป็นร้อยละ 0.75 ของ GDP ตัวเลข 0.26 ของ GDP นับว่าต่ำมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกระทั่งกับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียระลอกสองด้วยกัน เช่น มาเลเซียซึ่งลงทุนทางการวิจัยถึงร้อยละ 0.49 ของ GDP

ตาราง 1 แสดงสัดส่วนค่าใช้จ่าย R&D เมื่อคิดเป็นร้อยละของ GDP ของไทยกับต่างประเทศปี

พ.ศ. 2544

	ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ	สัดส่วนค่าใช้จ่าย R&D ต่อ GDP (%)
ประเทศพัฒนาแล้ว	ญี่ปุ่น	2.98
	สหรัฐ	2.80
First-tier NIEs	เกาหลีใต้	2.92
	ไต้หวัน	2.16
	สิงคโปร์	2.12
Second-tier NIEs	มาเลเซีย	0.49
	ไทย	0.26

ที่มา : The World Competitiveness Yearbook 2000 IMD ; อ้างถึงใน

<http://www.nstda.or.th/cyberbookstore>

เปรียบเทียบอัตราส่วนการทำวิจัยและพัฒนาระหว่างภาครัฐและเอกชน

ตาราง 2 แสดงสัดส่วนการลงทุนด้าน R&D ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศต่างๆ

ประเทศ	ค่าใช้จ่าย R&D ของรัฐบาลและเอกชน คิดเป็นร้อยละของ GDP (รัฐบาล/เอกชน)	สัดส่วนค่าใช้จ่าย R&D ของภาคเอกชน ต่อค่าใช้จ่าย R&D ทั้งประเทศ (%)
ญี่ปุ่น	0.55 / 2.43	82
สิงคโปร์	0.79 / 1.33	63
มาเลเซีย	0.20 / 0.29	59
ไทย	0.16 / 0.10	38

ที่มา : The World Competitiveness Yearbook 2000 IMD ; อ้างถึงใน

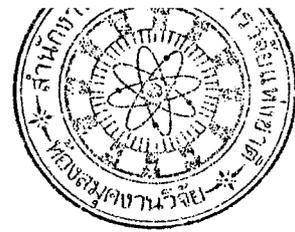
<http://www.nstda.or.th/cyberbookstore>

จะเห็นได้ว่าภาคเอกชนในประเทศพัฒนาแล้ว มีการลงทุนในด้านนี้คิดเป็นร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศสูงกว่าประเทศอุตสาหกรรม ระลอกแรก และระลอกสอง ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนการลงทุนของภาคเอกชนแปรผันตามระดับการพัฒนาประเทศ ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ ประเทศที่จัดอยู่ในประเทศอุตสาหกรรมระลอกสองเช่นเดียวกับไทย คือ มาเลเซีย ภาคเอกชนยังมีสัดส่วนการลงทุนทำวิจัยถึงร้อยละ 59 ของการลงทุนเพื่อการวิจัยทั้งหมด ในขณะที่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544 ภาคเอกชนยังมีสัดส่วนการลงทุนทำวิจัยเพียงร้อยละ 38

ความอ่อนแอของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการ ในที่นี้จะใช้แนวความคิดว่าด้วยระบบนวัตกรรมแห่งชาติในการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว ซึ่งเชื่อมโยงและมีส่วนกำหนดกันและกัน เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างมีระบบ

องค์ความรู้ทางการบริหาร 7 ด้านที่สำคัญสำหรับนักบริหารแบบเชิงบูรณาการ

นักบริหารแบบเชิงบูรณาการจะมีเอกลักษณ์ที่สำคัญ(กิตติ บุญนาค 2549: 41-73) ก็คือ เวลาจะวิเคราะห์อะไรวางแผนอะไร ตัดสินใจอะไร หรือจะพัฒนาอะไร เขาจะคิดอย่างเป็นระบบโดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรทั้งหลายที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นอย่างครบถ้วนให้มากที่สุด ซึ่งการที่นักบริหารจะสามารถรวบรวมปัจจัยตัวแปรในการวิเคราะห์ได้ครบถ้วนให้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับว่านักบริหารคนนั้นๆ มีองค์ความรู้ในทางการบริหารครบถ้วนอย่างหลากหลายเพียงพอหรือไม่ นอกจากนั้น ในแต่ละองค์ความรู้นั้นก็มีความเข้าใจจริงเพียงใด



ดังนั้น โดยหลักการแล้ว นักบริหารแบบเชิงบูรณาการจะต้องมีองค์ความรู้ทางการบริหารที่สำคัญอย่างน้อย 7 ด้าน ทั้งนี้เพราะการจะวิเคราะห์และแก้ปัญหาอะไรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารจะต้องพึ่งพาองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ จึงจะสามารถทำการบริหารงานขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะประกอบไปด้วย หัวข้อสำคัญๆ ดังนี้

1. องค์ความรู้ด้านการบริหารการจัดการ
2. องค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาด
3. องค์ความรู้ด้านการบริหารการบัญชี
4. องค์ความรู้ด้านการบริหารการเงิน
5. องค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิต
6. องค์ความรู้ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. องค์ความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร

1. องค์ความรู้ด้านการบริหารการจัดการ

การออกแบบระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้มีความกะทัดรัด มีความคล่องตัว และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญที่นักบริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หลักการที่สำคัญของการบริหารการจัดการที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญๆ ดังในตาราง 3 เป็นอย่างน้อย

ตาราง 3 แสดงถึงหลักของการบริหารการจัดการที่ดี

หลักการที่สำคัญของการบริหารการจัดการ	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
1 หลักของความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา	1.1 ต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบให้ครอบคลุมถึงปัจจัยต่างๆ อย่างครบถ้วน 1.2 ต้องใช้วิธีการระดมความคิด 1.3 ต้องได้คำตอบในรายละเอียดของปัญหาอย่างชัดเจน
2 หลักของการวางแผนที่ดี	2.1 ต้องวางแผนให้สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบในแต่ละเรื่อง 2.2 ต้องทำให้บุคลากรเข้าใจตรงกันอย่างเป็นเอกภาพ 2.3 ต้องใช้วิธีการที่คล่องตัว รวดเร็วในการจัดทำแผน 2.4 ต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกให้ครบถ้วน

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารจัดการ	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
3 หลักของการ ประสานงานที่มี ประสิทธิภาพ	3.1 ต้องมุ่งเน้นความคล่องตัว และความราบรื่นเป็นสำคัญ 3.2 ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ทุกฝ่าย 3.3 ต้องยึดถือคุณประโยชน์ของลูกค้าหรือประชาชนเป็นสำคัญ ในการ กำหนดรูปแบบของการประสานงาน
4 หลักของการ สั่งการที่ดี	4.1 ต้องระมัดระวังเรื่องจำนวนของผู้สั่งการ 4.2 ต้องสั่งการอย่างมีลำดับขั้นที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ 4.3 ต้องพยายามทำให้เนื้อหาสาระสำคัญของคำสั่งการอยู่ในลักษณะ ที่เข้าใจอย่างง่าย ๆ
5 หลักของการ สื่อสารที่ชัดเจน	5.1 ต้องให้เหมาะสมกับการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กร 5.2 ต้องเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษร ให้เหมาะสมกับเรื่องนั้นๆ 5.3 ต้องพยายามให้เกิดทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว และแบบสองทาง โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 5.4 ต้องเลือกช่วงเวลาในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์
6 หลักของการ ติดตามประเมินผล ที่ดี	6.1 ต้องสร้างรูปแบบของการติดตามประเมินผลให้เหมาะสม 6.2 ต้องกำหนดหัวข้อ หรือประเด็นที่จะติดตามประเมินผลให้ชัดเจน 6.3 ต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ประเมินอย่างชัดเจน 6.4 ต้องคำนึงถึง ระยะเวลาของการประเมินผล 6.5 ต้องมีระยะเวลาที่ใช้ในการติดตามประเมินผลอย่างเพียงพอ 6.6 ต้องมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผลที่เหมาะสม 6.7 ต้องติดตามประเมินผลอย่างทันเวลา 6.8 ต้องจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลอย่างมีคุณภาพ
7 หลักของการ กระจายอำนาจอย่าง เหมาะสม	7.1 ต้องยึดถือประโยชน์ที่ลูกค้าหรือประชาชนจะได้รับเป็นสำคัญ 7.2 ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของการกระจายอำนาจ 7.3 ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้รับการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 7.4 ต้องยึดแนวทางกระจายอำนาจแบบตรวจสอบได้เป็นสำคัญ

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารจัดการ	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
8 หลักของการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม	<p>7.5 ต้องกระจายอำนาจอย่างมีขอบเขตอันเหมาะสม</p> <p>8.1 ต้องยึดถือแนวความคิดที่ว่า “ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ” เป็นสำคัญ โดยพยายามให้บทบาทแก่บุคลากร</p> <p>8.2 ต้องมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหรือระดมความคิดภายใต้ขอบเขตอันเหมาะสม</p> <p>8.3 ต้องคำนึงถึงระดับของความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมระดมความคิดประกอบด้วย</p> <p>8.4 ต้องมีตัวแทนของกลุ่มหลากหลายในการระดมความคิดอย่างเพียงพอและเหมาะสม</p> <p>8.5 ต้องมีข้อมูลและข่าวสารที่น่าเชื่อถือและเพียงพอประกอบการระดมความคิด</p> <p>8.6 ต้องกำหนดปริมาณเวลาที่จะใช้ในการระดมความคิดอย่างเพียงพอ โดยจะต้องไม่มาก และไม่น้อยจนเกินไป</p>
9 หลักของการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	<p>9.1 ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นทีมงาน</p> <p>9.2 ต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในทีมงานว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด</p> <p>9.3 ต้องยึดถือความเสียสละและการทุ่มเทประกอบด้วย</p> <p>9.4 ต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่ทีมงาน</p> <p>9.5 ต้องระมัดระวังภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม</p>
10 หลักของโครงสร้างการจัดองค์การที่เหมาะสม	<p>10.1 ต้องกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การ โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)</p> <p>10.2 ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องต้องกันระหว่างภารกิจกับการแบ่งฝ่ายและแผนก</p> <p>10.3 ต้องกำหนดชื่อตำแหน่งงาน จำนวนตำแหน่งงาน และคุณสมบัติประจำตำแหน่งให้เหมาะสม</p> <p>10.4 ต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการจัดการ	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
	10.5 ต้องมีการกำหนดลำดับของการควบคุม (Level) และช่วงการควบคุม (Span of Control) ให้เหมาะสม 10.6 ต้องคำนึงถึงหลักการควบคุมภายในที่ดี (Internal Control) ประกอบด้วย
11 หลักของภาวะผู้นำที่ดี	11.1 ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 11.2 ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ด้านความสามารถที่เพียงพอ 11.3 ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ 11.4 ต้องเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม และ โปร่งใสในการบริหารงาน 11.5 ต้องเป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 11.6 ต้องเป็นผู้นำที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเที่ยงธรรม 11.7 ต้องเป็นผู้นำที่มีการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 11.8 ต้องเป็นผู้นำที่มีจิตใจใฝ่เรียนรู้ 11.9 ต้องเป็นผู้นำที่สามารถสร้างการยอมรับ และนับถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 11.10 ต้องเป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญต่อการตัดสินใจในภาวะวิกฤติต่างๆ

กล่าวโดยสรุป: จากองค์ความรู้ด้านการบริหารการจัดการข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะกล่าวได้ว่า องค์กรของตนมีระบบการจัดการที่ดีมากน้อยเพียงใด คงจำเป็นที่จะต้องนำเอาหลักการต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการประเมินผลเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

2. องค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาด

องค์ความรู้ด้านการตลาดเป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นที่จะทำให้นักบริหารช่วยกันระดมความคิด เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าภายใต้กรอบของความพึงพอใจใน 4 ด้าน ที่

สำคัญ (4Ps) ซึ่งได้แก่ราคา (Price) สถานที่ตั้ง (Place) หรือช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และผลิตภัณฑ์ (Product) กลยุทธ์ทางการบริหารใดๆ ขององค์การจะไร้ซึ่งความหมาย ถ้าตราบดีที่ยังทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจไม่ได้

หลักการที่สำคัญของการบริหารการตลาดที่ดีจะต้องมี คุณลักษณะที่สำคัญดังในตาราง 4 เป็นอย่างน้อย

ตาราง 4 แสดงถึงหลักของการบริหารการตลาดที่ดี

หลักการที่สำคัญของการบริหารการตลาด	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
1. หลักของราคา (Price)	1.1 การตั้งราคาที่ดีต้องมาจากการคำนวณ และวิเคราะห์ต้นทุนอย่างถูกต้อง 1.2 ควรคำนึงถึงขนาดของเงินลงทุน และภาระดอกเบี้ยจ่ายประกอบด้วย 1.3 ต้องพิจารณาราคาตลาดของคู่แข่งชั้น และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจประกอบด้วย 1.4 ควรคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการประกอบด้วย 1.5 การปรับราคาต้องกำหนดให้เหมาะสมกับช่วงเวลา
2. หลักของสถานที่ตั้ง (Place) หรือช่องทางการจัดจำหน่าย	2.1 การทำให้ลูกค้าจัดหาสินค้าและบริการได้โดยสะดวกเป็นหัวใจสำคัญ 2.2 ควรมุ่งเน้นการทำวิจัยทางการตลาดเพื่อให้ทราบถึงสถานที่ตั้ง หรือช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม 2.3 การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในทางการเงินประกอบด้วย 2.4 ต้องคำนึงถึงการขยายตัวของตลาดในอนาคตด้วย 2.5 ควรหมั่นพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้สนองตอบต่อลูกค้าอยู่เสมอ

ตาราง 4 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการตลาด	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
3. หลักของการ ส่งเสริมการตลาด (Promotion) (การ โฆษณาและการ ประชาสัมพันธ์)	3.1 ควรเลือกสื่อที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) 3.2 ข้อความที่ใช้ต้องง่ายต่อการรับรู้ 3.3 ความถี่และช่วงเวลาที่ใช้ต้องเหมาะสม 3.4 ต้องมีการติดตามประเมินผล 3.5 ควรเน้นความต่อเนื่อง และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร 3.6 มีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม
4. หลักของผลิตภัณฑ์ (Product)	4.1 ต้องทำให้ปริมาณและคุณภาพมีความสมดุลกับราคา 4.2 มีอายุการใช้งานที่สมเหตุสมผลกับการลงทุนของลูกค้า 4.3 มีความสะดวกในการใช้งานอย่างแท้จริง 4.4 คุณภาพสม่ำเสมอตลอดอายุการใช้งาน 4.5 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่องโดยการทำวิจัย การตลาด 4.6 ต้องสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา 4.7 ภาชนะบรรจุต้องคงทนและสะดวกต่อการใช้งาน

กล่าวโดยสรุป : จากองค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาดข้างต้นถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดอันสำคัญที่นักบริหารขององค์กรจำเป็นต้องทราบ รวมทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการบูรณาการ องค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางการบริหารที่ดีให้แก่องค์กรได้อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม นักบริหารควรเข้าใจและทราบด้วยว่าองค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาดดังกล่าว เป็นองค์ความรู้ที่ยืดหยุ่นและสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ภายใต้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative) ของนักบริหารเป็นสำคัญ

3. องค์ความรู้ด้านการบริหารการบัญชี

องค์ความรู้ด้านการบัญชี เป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นถึงการสร้างข้อมูลและข่าวสารทางการเงิน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานเป็นสำคัญ กลยุทธ์ทางการบริหารเกือบทุกด้านจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและข่าวสารทางการเงิน ซึ่งเกิดจากระบบบัญชีที่ดีขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์

ทางการบริหารขององค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบบัญชีที่อ่อนแอ ย่อมส่งผลทำให้การตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้มีโอกาสล้มเหลวได้สูง

หลักการที่สำคัญของการบริหารการบัญชีที่ดีขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงถึงหลักของการบริหารการบัญชีที่ดี

หลักการที่สำคัญของการบริหารการบัญชี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
1. หลักของระบบบัญชีที่ดี	<p>1.1 จำนวนเอกสารประกอบระบบต้องมีความเหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป และจะต้องง่ายสะดวกต่อการนำไปใช้งานกับทุกฝ่ายในองค์กร</p> <p>1.2 ต้องมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแฝงอยู่ภายในของระบบบัญชีด้วย</p> <p>1.3 รหัสบัญชี ชื่อบัญชี และนิยามของชื่อบัญชี ต้องเอื้ออำนวยต่อการนำไปใช้ในการประมวลผลเพื่อสร้างรายงานทางการเงินในหลายๆรูปแบบ</p> <p>1.4 ต้องมีคู่มือแสดงวิธีการบันทึกรายการทางบัญชีที่ถูกต้องเอาไว้ประกอบ</p> <p>1.5 รายงานทั้งหลายต้องเอื้อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหารงานของนักบริหาร</p> <p>1.6 ระบบบัญชีสมัยใหม่ควรประกอบด้วย 6 ระบบ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบบัญชีทั่วไป - ระบบบัญชีเพื่อการบริหาร - ระบบบัญชีต้นทุน - ระบบบัญชีงบประมาณ - ระบบการตรวจสอบบัญชี - ระบบบัญชีแบบศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร

ตาราง 5 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการบัญชี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
2. หลักของระบบ บัญชีการเงินหรือ ระบบบัญชีทั่วไป	<p>2.1 ต้องเน้นความถูกต้องตามทฤษฎีการบัญชีทั้งหลาย และภายใต้เงื่อนไขที่ถูกต้องของกฎหมายทางการบัญชี</p> <p>2.2 การปฏิบัติงานตามวงจรทางการบัญชีจะต้องมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นแล้วงบการเงิน หรือรายงานทางการเงินจะปราศจากความน่าเชื่อถือ</p> <p>2.3 ต้องกำหนดให้มีงบการเงิน หรือรายงานทางการเงินที่สำคัญได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด</p>
3. หลักของระบบ บัญชีเพื่อการ บริหาร	<p>3.1 นำหลักของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในรูปแบบต่างๆ เข้ามาใช้ประกอบ</p> <p>3.2 วิเคราะห์ข้อเท็จจริง และลักษณะการดำเนินงานขององค์กร เพื่อแสวงหาแนวทางการสร้างรายงานแนวใหม่ๆ ที่จะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้บริหารงาน</p> <p>3.3 ควรสอบถามความต้องการของนักบริหารในแต่ละฝ่ายในแต่ละแผนก ว่าต้องการข้อมูลและข่าวสารในรูปแบบของรายงานต่างๆ อะไรบ้าง</p>
4. หลักของระบบ บัญชีต้นทุน	<p>4.1 ให้มุ่งเน้นการคำนวณต้นทุน ซึ่งควรให้ครอบคลุมในหลายๆ รูปแบบ</p> <p>4.2 ให้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ต้นทุน หมายถึงการนำเอาตัวเลขของต้นทุนที่คำนวณได้มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุต่างๆ ที่จะอธิบายข้อเท็จจริงและเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงาน</p> <p>4.3 ต้องช่วยส่งเสริมการวิเคราะห์การลดการสูญเสียของต้นทุน</p>

ตาราง 5 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการบัญชี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
5. หลักของระบบ บัญชีงบประมาณ	5.1 ควรมุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า 3-5 ปี เป็นสำคัญ (วิสัยทัศน์ทางการเงิน) 5.2 ต้องครอบคลุม งบประมาณการรายรับ-รายจ่าย งบประมาณการงบดุล งบประมาณการกำไรขาดทุน งบประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออกเป็น สำคัญ 5.3 ต้องมีระบบเอกสาร ประกอบการจัดทำงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพ 5.4 ต้องมีขั้นตอนและลำดับขั้นของการจัดทำงบประมาณที่ถูกต้องเพื่อ ทำให้ตัวเลขทั้งหมดที่ประมาณขึ้นมีประสิทธิภาพต่อการนำไปใช้ งาน
6. หลักของระบบการ ตรวจสอบบัญชี	6.1 ต้องมุ่งเน้นการตรวจสอบในระดับผลผลิต (Output) หมายถึง ปริมาณ และลักษณะของรายการที่ผิดพลาดต่างๆ 6.2 ต้องมุ่งเน้นการตรวจสอบในระดับผลลัพธ์ (Output) หมายถึง ผลที่ จะเกิดขึ้นในเรื่องอื่นๆ อาทิ ความคุ้มค่าต่อการลงทุน ความพึง พอใจของบุคลากร ความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ เป็นต้น 6.3 ต้องมีแผนตรวจสอบ (Audit Program) ที่จะใช้ในการดำเนินการ ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ 6.4 ต้องมีกระดาษทำการเพื่อใช้เป็นหลักฐานบันทึกผลการตรวจสอบ
7. หลักของระบบ บัญชีแบบศูนย์ ต้นทุนศูนย์กำไร	7.1 ต้องสามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นรายฝ่ายรายแผนก ในเชิงปริมาณ (รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายและกำไร) 7.2 มุ่งเน้นแสวงหาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการดำเนินงานขององค์กรว่าอยู่ ที่ฝ่ายใด แผนกใด

กล่าวโดยสรุป : องค์ความรู้ด้านบริหารการบัญชีข้างต้นจัดได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น
 สำหรับนักบริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะการบัญชีเป็นเครื่องมือ ในการวัดผลที่สำคัญต่อในทางการ
 บริหารของนักบริหารเป็นกระจุกเงาที่จะสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ขององค์กรอยู่

ตลอดเวลา ดังนั้น นักบริหารสมัยใหม่ต้องรู้จักที่จะเรียนรู้ เรื่องราวต่างๆ ในทางการบัญชีให้เหมาะสมต่อการบริหารงาน

4. องค์ความรู้ด้านการบริหารการเงิน

องค์ความรู้ด้านการเงิน เป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นไปสู่การบริหารการเงิน (Financial Management) ที่มีประสิทธิภาพ อันประกอบไปด้วยเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางการเงินที่สำคัญๆ หลายประการ โดยเครื่องมือเหล่านั้นจะช่วยทำให้ฐานะการเงินผลการดำเนินงานและสภาพคล่องในทางการเงินขององค์กรมีความเหมาะสมอยู่เสมอ ดังนั้น ความรู้ทางด้านการเงินจะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้นักบริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อนึ่ง ในโลกแห่งการบริหารสมัยใหม่ ถ้านักบริหารใดหรือองค์กรใดปฏิเสธการรับรู้หรือมิได้มีการพัฒนาทำให้นักบริหารขององค์กรในทุกๆ ระดับ ได้มีองค์ความรู้ในทางการเงินและทางการบัญชีเพิ่มขึ้น ก็สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นๆ จะเป็นที่ชุมนุมของกลุ่มนักบริหารที่ล้ำสมัย หรืออาจจะเรียกว่าเป็นนักบริหารยุคกล้าหลังและถ้าทำการตรวจสอบองค์กรทั้งหลายที่ประสบความสำเร็จในโลกนี้ จะพบว่านักบริหารทุกระดับในองค์กรชั้นนำเหล่านั้นจะมีความรู้ในทางการเงินและการบัญชีเป็นอย่างมาก แม้จะทำงานในฝ่ายต่างๆ ก็ตาม ทั้งนี้เพราะองค์กรชั้นนำเหล่านี้มีหลักสูตรในการฝึกอบรมทางการเงินและการบัญชีให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างจริงจัง นักบริหารที่ไม่ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวก็จะมีโอกาสก้าวขึ้นรับตำแหน่งในระดับสูงได้ ทั้งนี้เพราะเรื่องการเงินและการบัญชีเป็นหัวใจอันสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

หลักการที่สำคัญของการบริหารการเงินที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังในตาราง 6 เป็นอย่างน้อย

ตาราง 6 แสดงถึงหลักของการบริหารการเงินที่ดี

หลักการที่สำคัญของการบริหารการเงินที่ดี	สาระสำคัญของหลักการ ในแต่ละข้อ
1. หลักของความสัมพันธ์ระหว่างการเงินกับการบัญชี	1.1 เอกสารในทางการเงินจะต้องสอดคล้องกับองค์ความรู้ทางการบัญชี 1.2 ระเบียบปฏิบัติทางการเงินต้องเน้นระบบการควบคุมภายในที่ดี 1.3 ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการเงินควรมีองค์ความรู้ด้านการบัญชีอย่างเพียงพอ

ตาราง 6 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการเงินที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
	1.4 สมุดและทะเบียนต่างๆ ในทางการเงินจะต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับทางการบัญชี
2. หลักของสัญญา เตือนภัยในทาง การเงิน	<p>2.1 ต้องมีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Finance Ratio Analysis) พร้อมทั้งแสดงผลการวิเคราะห์อัตราส่วนเหล่านั้นประกอบด้วย</p> <p>2.2 ควรจัดให้มีรายงานการวิเคราะห์เจาะลึกด้านต้นทุนให้แก่ผู้บริหารด้วย</p> <p>2.3 ควรมีรายงานการวิเคราะห์โครงสร้างทางการเงิน เช่น ทรัพย์สิน : หนี้ : ทุน ฯลฯ เสนอต่อผู้บริหาร</p> <p>2.4 ควรมีรายงานการวิเคราะห์การสูญเสีย</p>
3. หลักของการ วิเคราะห์การลงทุน	<p>3.1 ก่อนการลงทุนใดๆ นักบริหารจะต้องมีรายงานการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในทางการเงินด้วยว่าสมควรมากน้อยเพียงใด</p> <p>3.2 มุ่งเน้นการคำนวณตัวเลขซึ่งเป็นเชิงปริมาณ ในแง่มุมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ</p>
4. หลักของ งบประมาณ	<p>4.1 ให้มุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมทั้ง นักบริหารระดับต้น กลาง และสูง</p> <p>4.2 นักบริหารทุกระดับต้องมีองค์ความรู้เรื่องระบบงบประมาณสมัยใหม่ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการระดับความคิด</p> <p>4.3 ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณจะต้องมีลำดับขั้นที่ถูกต้อง และเหมาะสมเพื่อให้ผลของการจัดทำงบประมาณมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.4 การจัดทำงบประมาณสมัยใหม่ควรจัดทำอย่างน้อยล่วงหน้า 3-5 ปี (วิสัยทัศน์ทางการเงินต้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทางการบริหาร)</p> <p>4.5 ผลผลิตของงบประมาณ ควรประกอบด้วยประมาณการรายรับ-รายจ่าย ประมาณการงบดุล ประมาณการงบกำไรขาดทุน และประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออก</p> <p>4.6 ต้องมีเอกสารประกอบการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสม</p>

ตาราง 6 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญของ การบริหารการเงินที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
	4.7 ต้องหมั่นติดตาม และทบทวนงบประมาณให้ตอบสนองต่อ ข้อเท็จจริง และสถานการณ์อยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป : นักบริหารจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารการเงินขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการบริหารงานแบบเชิงบูรณาการ จะมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในทางการเงินอยู่เสมอ เพราะอาจจะถือได้ว่าเรื่องการบริหารการเงินเป็นจุดอ่อน ที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กรของไทยอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารก็ควรที่จะนำองค์ความรู้ในทางการเงินที่ได้นำเสนอไว้ไปวิเคราะห์ข้อเท็จจริงขององค์กรเสียก่อนว่า สรุปแล้วองค์กรของเรามีจุดแข็ง จุดอ่อนในทางการเงินอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพราะในการกำหนดนโยบายและการวางแผนใดๆ มักจะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินเกือบทั้งสิ้น

5. องค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิต

องค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิตเป็นองค์ความรู้ ที่มุ่งเน้น ไปสู่การวางแผนควบคุมการผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนและงบประมาณอยู่ในขอบเขตอันเหมาะสม อีกทั้งยังมุ่งที่จะสร้างคามพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งการผลิตดังกล่าวจะครอบคลุมทั้งสินค้า (Goods) และบริการ (Services) องค์กรที่มีระบบการบริหารการผลิตอันไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์ด้านอื่นๆ กระทำได้ยาก

หลักการที่สำคัญของการบริหารการผลิตที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญตามในตาราง 7 เป็นอย่างน้อย

ตาราง 7 แสดงถึงหลักของการบริหารการผลิตที่ดี

หลักการที่สำคัญ ของ การบริหารการผลิตที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
1. หลักของ ความสัมพันธ์ ระหว่างกิจกรรม การผลิตกับต้นทุน และการเงิน	1.1 ต้องระบุ ได้อย่างชัดเจนว่าในกระบวนการของการผลิตสินค้าหรือ บริการนั้นๆ จะต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ อะไรบ้าง 1.2 ต้องมีการคำนวณ การวิเคราะห์หาต้นทุนของแต่ละกิจกรรมเพื่อ นำมาใช้ในการกำหนดต้นทุนมาตรฐานของแต่ละกิจกรรม

ตาราง 7 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญ ของ การบริหารการผลิตที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
	1.3 ต้นทุนกิจกรรมต่างๆ จะต้องนำไปใช้ประกอบในการจัดทำงบประมาณจึงจะทำให้ตัวเลขในทางการเงินด้านงบประมาณ ขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. หลักของ ความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหาร การผลิต กับการบริหารการตลาดว่า ด้วยการสร้างความ พึงพอใจให้แก่ ลูกค้า	2.1 ต้องกำหนดให้มีการวิจัยผลิตภัณฑ์ (สินค้า และบริการ) เพื่อให้ทราบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ 2.2 ผลของการวิจัยผลิตภัณฑ์ต้องกำหนดให้มีการระดมความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มนักบริหารขององค์กร 2.3 มีการวางแผนและการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างทันเวลา 2.4 ต้องหมั่นติดตามและวิเคราะห์ พัฒนาด้านการผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันอย่างสม่ำเสมอ
3. หลักของการ วิเคราะห์สายงาน วิกฤต (Critical Path Method: CPM)	3.1 ต้องมีการกำหนดเวลาที่จะใช้ไปในงานแต่ละงานหรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรม อย่างชัดเจน 3.2 ต้องมีการคำนวณเพื่อให้ทราบว่าสายงานใดจะเป็นสายงานวิกฤติ (สายงานที่ถ้าล่าช้าแล้วจะทำให้งานทั้งหมดไม่เสร็จตามกำหนด และยังทำให้เกิดการสิ้นเปลืองต้นทุนกับองค์กรด้วย)
4. หลักของ PERT (Program Evaluation and Review Technique)	4.1 ต้องมีการคำนวณว่า งานแต่ละงานหรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมนั้น เวลาที่ใช้อย่างรวดเร็วสุด ปานกลาง และช้าที่สุดเป็นอย่างไร (กำหนดเวลาที่จะใช้ออกมาแบบ 3 ค่า) 4.2 ทำการคำนวณและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าสายงานใดที่อาจทำให้เกิดความล่าช้าและสิ้นเปลืองต้นทุนในทางการเงิน

กล่าวโดยสรุป : องค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิตจะเป็นองค์ความรู้ที่มีส่วนช่วยทำให้
องค์กรสามารถควบคุมเวลา ต้นทุน และงบประมาณ ตลอดจนการคำนึงถึงปัจจัยทางการตลาด
และปัจจัยทางการเงินประกอบด้วย ดังนั้น นักบริหารแบบเชิงบูรณาการจึงจำเป็นที่จะต้องมีความ
เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบริหารการผลิตในระดับหนึ่งที่ยังพอต่อการนำไปใช้ในการบริหารงาน

6. องค์ความรู้ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นไปสู่การ ทำให้คน หรือบุคลากร ขององค์กร เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับ มอบหมายจากองค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมและสนับสนุนทำให้บุคลากรขององค์กรที่ คุณภาพเพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ การบริหารงานแบบเชิง บูรณาการของนักบริหารจะเกิดขึ้นได้ยากถ้าตราบใดที่บุคลากรขององค์กรยังเป็นบุคลากรที่ขาด ประสิทธิภาพ

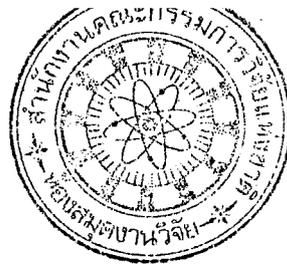
หลักการที่สำคัญของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่ สำคัญดังในตาราง 8 เป็นอย่างน้อย

ตาราง 8 แสดงถึงหลักของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

หลักการที่สำคัญ ของ การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
1. หลักของการสรรหา บุคลากร	1.1 ต้องมีกระบวนการทดสอบอย่างมีคุณภาพและจริงจัง 1.2 ต้องมีการกำหนดรูปแบบของการทดสอบให้มีความสัมพันธ์และ เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ 1.3 ต้องคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ มากที่สุด
2. หลักของการ ปฐมนิเทศ	2.1 มีการแจ้งกฎระเบียบขององค์กรอย่างชัดเจนก่อนเข้ารับตำแหน่ง 2.2 มีการอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม 2.3 มีการชี้แจงเอกสารต่างๆ ที่จะต้องใช้ในการทำงาน ในส่วนที่ ตำแหน่งงานนั้นๆ เกี่ยวข้อง
3. หลักของการ ทดลองปฏิบัติงาน	3.1 ต้องกำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับแต่ละตำแหน่งงาน 3.2 ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลอย่างชัดเจน 3.3 ต้องมีการติดตามประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ตาราง 8 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญ ของ การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
4. หลักของการบริหาร โครงสร้าง ค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ	<p>4.1 ต้องกำหนดให้เหมาะสมและสัมพันธ์กับสถานภาพทางการเงินขององค์กร</p> <p>4.2 ต้องกำหนดให้มีการกระจายตัวอย่างสมดุลระหว่างตำแหน่งต่างๆขององค์กร</p> <p>4.3 ต้องวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการในท้องตลาดประกอบด้วย</p> <p>4.4 ต้องพัฒนาหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนปัจจัยความเสี่ยงของแต่ละตำแหน่ง</p> <p>4.5 ต้องคำนึงถึงตัวแปรในทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับระดับของค่าครองชีพประกอบด้วย</p>
5. หลักของการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	<p>5.1 ต้องกำหนดประเด็นสำคัญของการประเมินให้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน</p> <p>5.2 ต้องสร้างตัวชี้วัดของการประเมินในแต่ละด้านให้เป็นรูปธรรม</p> <p>5.3 ต้องกำหนดการให้คะแนนและน้ำหนักของหัวข้อการประเมินให้เหมาะสม</p> <p>5.4 ควรกำหนดให้มีผู้ประเมินอย่างน้อยประมาณ 2-3 คน</p> <p>5.5 ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบทุกครั้งเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ</p>
6. หลักของการพัฒนา องค์ความรู้	<p>6.1 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร</p> <p>6.2 การฝึกอบรมควรครอบคลุมบุคลากรทุกระดับขององค์กร</p> <p>6.3 สาระสำคัญของหลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อปัญหาจริงขององค์กรที่กำลังเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาได้จริงในภาคปฏิบัติ</p> <p>6.4 ต้องมีการติดตามประเมินผลหลังการฝึกอบรมอยู่เสมอว่าบุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร</p>



ตาราง 8 (ต่อ)

หลักการที่สำคัญ ของ การบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	สาระสำคัญของหลักการในแต่ละข้อ
	6.5 ควรส่งเสริมให้มีการทัศนศึกษาเพื่อก่อให้เกิดแนวความคิดในแง่ของการบริหารงาน และการปฏิบัติงานเชิงเปรียบเทียบ
7. หลักของ กระบวนการ ลงโทษทางวินัย	7.1 ต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานของการลงโทษให้ชัดเจน และเป็นธรรม 7.2 ต้องสามารถพิสูจน์ความจริงได้ 7.3 ควรใช้ระบบคณะกรรมการเป็นสำคัญ 7.4 ควรนำหลักรัฐศาสตร์เข้าร่วมวิเคราะห์ประกอบในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป : องค์ความรู้ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดได้ว่าเป็นความรู้ที่ละเอียดอ่อนและมีผลต่อเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการบริหารงานแบบเชิงบูรณาการนั้น นักบริหารจำเป็นที่จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังรอบคอบ และมีเหตุผลรองรับอย่างชัดเจน

7. องค์ความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร

องค์ความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร จะเป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นทำให้นักบริหารขององค์กร ได้ติดตามและตระหนักถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ห่อหุ้มองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยตัวแปรที่มาจากภายนอกองค์กรและอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งปัจจัยแวดล้อมเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ถ้านักบริหารปราศจากการให้ความสำคัญและสนใจติดตามแล้ว ตัวอย่างของเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพการผันแปรในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ฯลฯ เป็นต้น

องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมทางการบริหารภายนอกที่นักบริหารแบบเชิงบูรณาการจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจจะประกอบไปด้วยสาระสำคัญตามในตาราง 9 เป็นอย่างน้อย

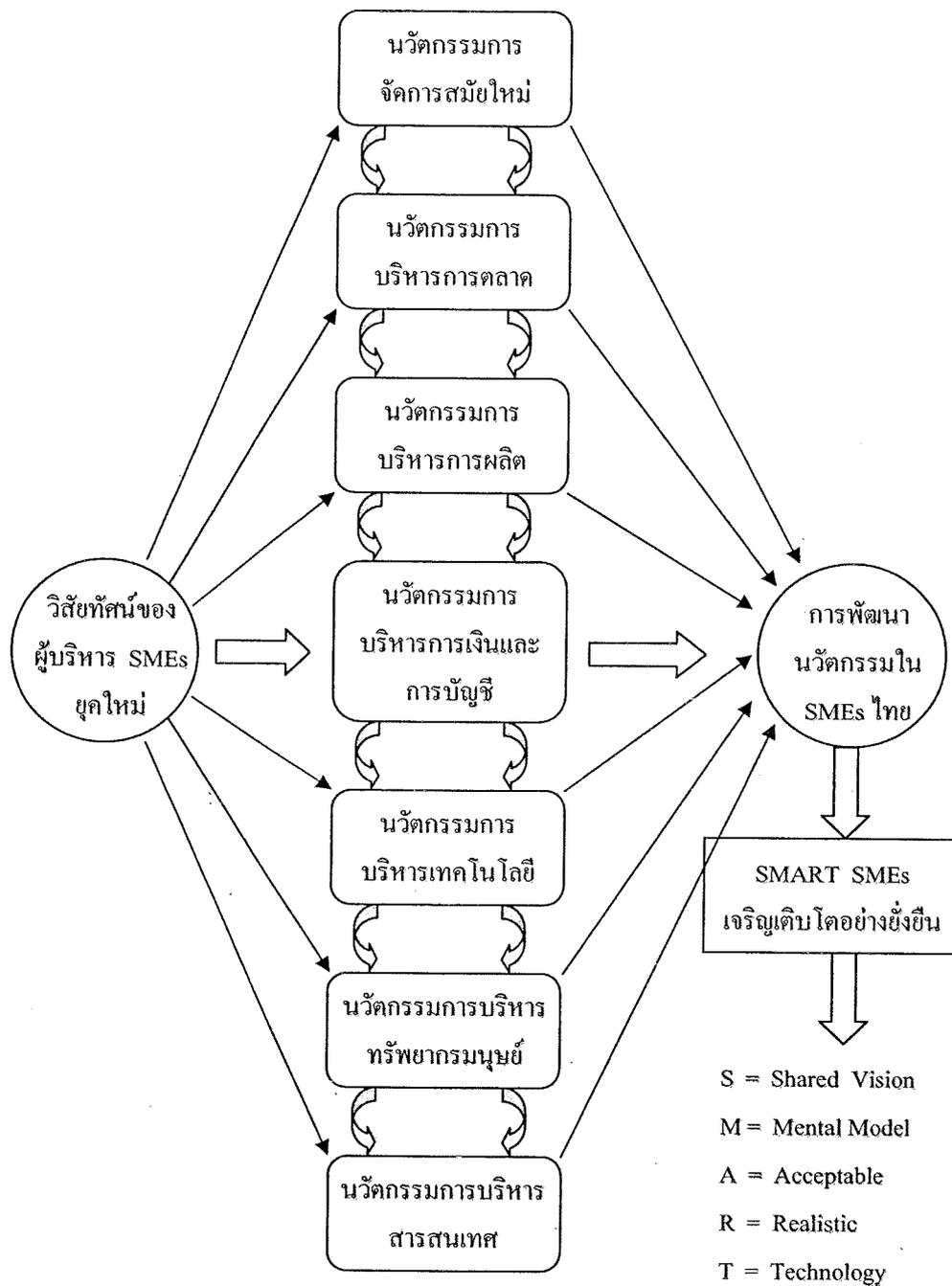
ตาราง 9 แสดงถึงองค์ความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่จำเป็นสำคัญ นักบริหารแบบเชิงบูรณาการ

องค์ความรู้ที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญที่นักบริหารควรทำการศึกษาเพิ่มเติม
1. ด้านเศรษฐกิจ	นักบริหารต้องให้ความสำคัญและสนใจสถานะทางเศรษฐกิจในแต่ละช่วงเวลาโดยอาศัยการวิเคราะห์จากตัวชี้วัดต่างๆ อาทิเช่นอัตราเงินเฟ้อ ดุลบัญชีเดินสะพัด ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศ นโยบายการเงิน นโยบายการคลัง ฯลฯ เป็นต้น
2. ด้านสังคม	นักบริหารต้องหมั่นติดตาม ความต้องการของประชาชนทัศนคติและความคิดเห็นต่างๆ ของประชาชนและสังคมโดยรวมตลอดจนพิจารณาตัวชี้วัดด้านต่างๆ ของประชากรประกอบด้วย เช่น อัตราเกิด อัตราตาย ระดับการศึกษา ฯลฯ เป็นต้น
3. ด้านการเมือง	นักบริหารต้องมีความสามารถในการประเมินทิศทาง แนวโน้มของความเป็นไปในทางการเมือง การตัดสินใจใดๆ ของรัฐบาลได้ในระดับหนึ่ง เพื่อพิจารณาว่าจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับองค์การได้อย่างไร
4. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	นักบริหารต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยทำการวิเคราะห์ถึง โอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ที่จะเอื้อประโยชน์หรือสร้างปัญหาให้แก่องค์การ
5. ด้านกฎหมาย	นักบริหารต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของข้อกฎหมายของประเทศในทุกๆ ด้าน อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นต้องวิเคราะห์กฎหมายต่างๆ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อจะได้วางแผนและกำหนดนโยบายขององค์การให้สัมพันธ์ กับกฎหมาย ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
6. ด้านคู่แข่ง	นักบริหารควรมีการติดตามและวิเคราะห์ศักยภาพของคู่แข่งกันอย่าง ต่อเนื่องด้านการพัฒนาการด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อให้องค์การ ของตน ได้มีพลังขบในการพัฒนาเช่นกัน

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ความรู้ที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญที่นักบริหารควรทำการศึกษาเพิ่มเติม
7. ด้านสถานการณ์โลก	นักบริหารต้องแสวงหาข้อมูล และข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โลกในทุกด้าน พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดของสถานการณ์โลกนั้นๆ ที่จะมีต่อประเทศไทยและองค์กรของตนอยู่ตลอดเวลา
8. ด้านอื่นๆ	ประเด็นสำคัญที่ควรติดตามขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะการดำเนินงานตลอดจน ข้อเท็จจริงของแต่ละองค์กร นักบริหารควรพิจารณาแสวงหา องค์ความรู้ ให้เหมาะสมกับตนเองอยู่ตลอดเวลา

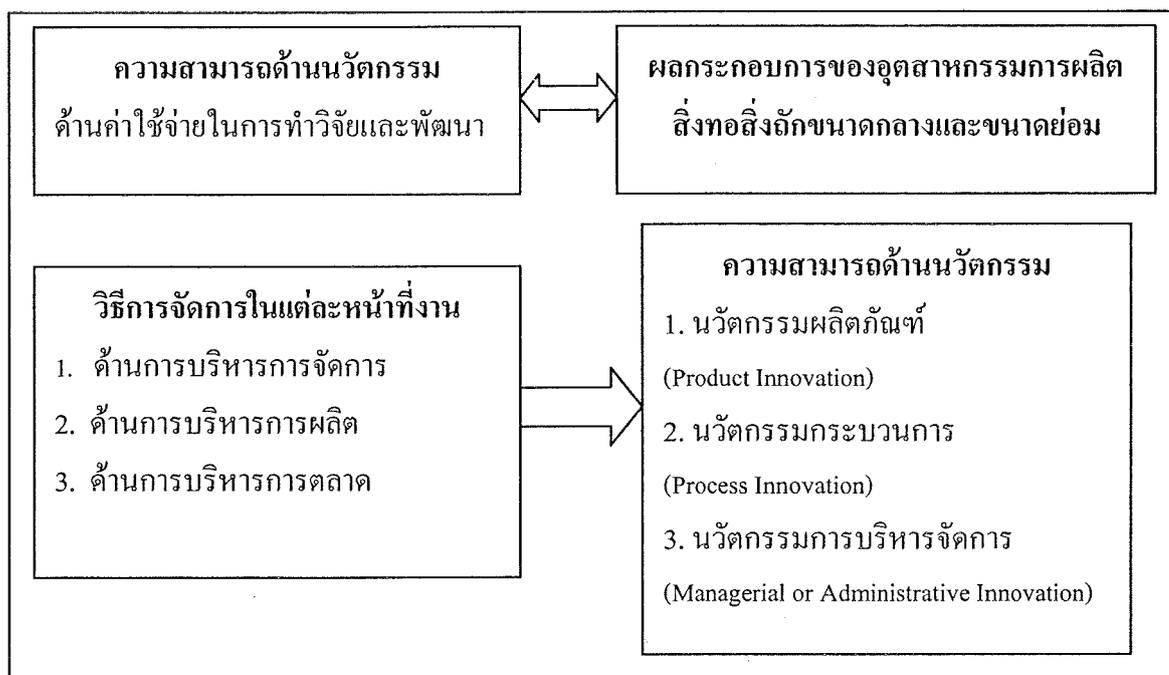
ซึ่งจากองค์ความรู้ทางการบริหาร 7 ด้านที่สำคัญสำหรับนักบริหารแบบเชิงบูรณาการ (พรทิวา เหลืองวัฒนากิจ 2549: 217-228) ได้นำไปประยุกต์ใช้ในนวัตกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร SMEs ยุคใหม่ ซึ่ง จะทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและจะต้องคิดอย่างเป็นระบบโดยทำการวิเคราะห์ปัจจัย ตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อย่างครบถ้วนให้มากที่สุด ซึ่งการที่ผู้บริหาร SMEs จะสามารถวิเคราะห์ได้ครบถ้วนหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหาร SMEs มีองค์ความรู้ในด้านนวัตกรรมทางการบริหารแบบเชิงบูรณาการหรือไม่ เนื่องจากการที่ผู้บริหาร SMEs จะวิเคราะห์ปัญหาหรือจะพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จะต้องใช้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นสหวิทยาการ 7 ด้าน ดังนี้



ภาพประกอบ 3 โมเดลของผู้บริหาร SMEs ยุคใหม่ ในการพัฒนานวัตกรรม
 ที่มา พรทิwa เหลืองวัฒนากิจ (2549: 217-228)

กรอบความคิดทางทฤษฎี

จากการประมวลทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำมาเสนอเป็นกรอบความคิดทางทฤษฎีได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แสดงกรอบความคิดทางทฤษฎี

จากกรอบความคิดทางทฤษฎี จะนำไปสู่การทดสอบสมมุติฐานใน 2 ประเด็นเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมด้านค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการของอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อมหรือไม่ และ วิธีการจัดการในแต่ละหน้าที่งานส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อมหรือไม่ อย่างไร

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ(สนช.)ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัทไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (2550) ทำการศึกษาโดยดำเนินโครงการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทยประจำปี 2550 ผลสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย 100 ซีอีโอไทย โดยพบว่า มั่นใจ ขีดความสามารถใน

การแข่งขันนวัตกรรมในประเทศสูงถึง 68.2% และสร้างความมั่งคั่งได้ถึง 72.9% ขณะที่ 7 กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง 1,000 ราย ยังมีการลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนาค่อนข้างต่ำ

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า องค์กรของตนมีระดับความสามารถในการทำนวัตกรรมที่มีศักยภาพการแข่งขันในประเทศไทยค่อนข้างดี แต่ถ้าพิจารณาทั้ง 3 ตัวแปรแล้ว ตัวแปรด้านการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ที่สูงถึงร้อยละ 71.1 มีอิทธิพลมากที่สุด ต่อค่าดัชนีความเชื่อมั่นระดับความสามารถด้านนวัตกรรม ในปี 2550 รองลงมาคือ การสร้างความรู้ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 68.8 และการถ่ายทอดความรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.9 ขณะที่ค่าเฉลี่ยผลลัพธ์ของนวัตกรรมต่อการสร้างความมั่งคั่งเท่ากับร้อยละ 72.9 หมายความว่า ส่วนใหญ่เชื่อว่า นวัตกรรมมีผลต่อการสร้างความมั่งคั่ง และยังเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมส่งผลต่อการขยายตลาด/สร้างตลาดใหม่มากที่สุดถึงร้อยละ 76.5 ซีอีโอไทยยังมองทิศทางและแนวโน้มของระดับความสามารถขององค์กรในอนาคตไปในเชิงบวก เพราะเชื่อว่าในอนาคต 4-5 ปีข้างหน้า องค์กรของตนจะมีระดับความสามารถการแข่งขันบนเวทีโลกในระดับสูงถึงร้อยละ 67.6 และเชื่อว่าจะเป็นองค์กรนวัตกรรมในระดับปานกลางค่อนข้างสูงคือ ร้อยละ 64.8

นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมที่แข่งขัน จะมีจำนวนบุคลากรเฉลี่ยด้านวิจัย/พัฒนา/นวัตกรรม เท่ากับ 3.9 ต่อบริษัท และรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานวิจัย/พัฒนา/นวัตกรรมเข้ามาใหม่เท่ากับ 3.2 คนต่อปี หากแต่บริษัทส่วนใหญ่เหล่านี้ถึงร้อยละ 63.1 กลับไม่มีระบบจูงใจ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมแก่พนักงาน ในส่วนของแหล่งข้อมูลที่ใช้พัฒนานวัตกรรม พบว่า ส่วนใหญ่อาศัยข้อมูลจากลูกค้าเป็นหลักร้อยละ 56.6 รองลงมาคือ อินเทอร์เน็ตร้อยละ 45.1 และงานแสดงสินค้าและนิทรรศการร้อยละ 42.5 ส่วนข้อมูลจากมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยจากภาครัฐน้อยที่สุดถึงร้อยละ 35 โดยเฉลี่ยบริษัทเหล่านี้จะมีโครงการวิจัยและพัฒนาร่วมกับสถาบันการศึกษา 1.6 โครงการ/บริษัท/ปี แต่ถ้าเป็นสินค้าที่ทดแทนคู่แข่งในตลาด พัฒนาบริการใหม่ หรือ ปรับปรุงบริการ จะไม่ว่าจ้างสถาบันการศึกษาให้ช่วยพัฒนานวัตกรรม ส่วนการว่าจ้างหน่วยงานวิจัยเอกชน เฉลี่ย 1 รายการ/บริษัท/ปี แต่ถ้าร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก พบว่าค่าเฉลี่ยของความร่วมมือจะอยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือประมาณ 1.8 รายการ/บริษัท/ปี โดยเฉพาะความร่วมมือระหว่างเอกชนด้วยกัน สะท้อนภาพในการแข่งขัน ปรากฏความร่วมมือในลักษณะรังสรรค์นวัตกรรม ซึ่งจะมีการพัฒนานวัตกรรมในระบบเปิดมากขึ้น เห็นได้จากจำนวนโครงการวิจัยและพัฒนาร่วมกันระหว่างบริษัทในกลุ่มที่มีการแข่งขันสูงกับบริษัทอื่นเท่ากับ 1.9 โครงการ/บริษัท/ปี

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายในการทำวิจัย และพัฒนา และการสร้างความมั่งคั่งพบว่า ยิ่งการลงทุนในการทำวิจัยและพัฒนาต่ำ จะทำให้การเพิ่มรายได้ต่อผลิตภัณฑ์

และการส่งออกค่าไปด้วย หากบริษัทจะสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องลงทุนในด้านนี้มากกว่าร้อยละ 5 ของรายได้ จึงจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นที่ชัดเจน

ซึ่งในการสำรวจทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างใช้ตัวแปรด้านต่างๆ 3 ด้าน คือ การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และประโยชน์ที่ได้จากความรู้ อธิบายได้ว่าการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ น่าจะมีผลมาจากการใช้ประโยชน์จากความรู้ อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน ส่วนการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจและเป็นที่ยึดตามองในประเด็นของขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการวัดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมจะใช้ตัวแปรปัจจัยด้านนวัตกรรมและความเชี่ยวชาญของภาคธุรกิจ (Innovation and Sophistication Factors) ในการวัดขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆทั่วโลกของ World Economic Forum รวมทั้งเพิ่มประเด็นในการศึกษาวิธีการของการจัดการนวัตกรรมในแต่ละหน้าที่งานของ อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อม

ศิษษา งามศิริ (2549) ได้ทำการศึกษา ขีดความสามารถจริงและที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม : กรณีศึกษาผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอางในเขตจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับขีดความสามารถหลักของผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ชายและหญิงมีระดับขีดความสามารถหลัก อยู่ในระดับมาก แต่ละช่วงอายุมีระดับขีดความสามารถหลัก อยู่ในระดับมาก ประสบการณ์ในธุรกิจ ในแต่ละช่วง ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถหลักอยู่ในระดับมาก และแต่ละระดับการศึกษามีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับมาก ระดับขีดความสามารถทั่วไปของผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก หญิงมีระดับขีดความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับมาก ชายมีระดับขีดความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง ในแต่ละช่วงอายุ ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางในแต่ละประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีระดับขีดความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง และในแต่ละระดับการศึกษา กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้นกับปริญญาตรีมีขีดความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลายและสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับขีดความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับมาก ข้อมูลขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการสมุนไพรเวชสำอาง จากความคิดเห็นของลูกค้า พบว่า ลูกค้าคิดเห็นว่า ผู้ประกอบการต้องการมีความรู้จริงด้านสมุนไพรการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ช่วยรักษาคุณภาพและเพิ่มมูลค่าแก่สินค้า การสื่อสารและให้ข้อมูลรวมทั้งคุณภาพสินค้าต้องตรงกับที่แสดงข้อมูลไว้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพัฒนาขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้ประกอบการ โดยพัฒนาขีดความสามารถที่จะสร้างความ

พึงพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งเสนอว่า ควรมีการวิจัยในหัวข้อเดียวกันนี้ โดยบรรยายขอบเขตของประชากรให้กว้างขวางและครอบคลุมพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ และวิจัยขีดความสามารถของผู้ประกอบการในมิติอื่น ๆ เพิ่มเติม

Tie-jun, Chen Jin, Chen (2006) ได้ทำการศึกษา การกำหนดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อม (SMEs) : ศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากประเทศจีน ทำการศึกษาโดยใช้การประเมินขีดความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาแหล่งของขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสำหรับ SMEs เพื่อที่จะอธิบายคำถาม ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้จัดประเภทของแหล่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือภายในและภายนอกองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้ได้ออกแบบ แบบสอบถามเพื่อที่จะเก็บข้อมูลจาก SMEs 75 แห่ง ในมณฑล Zhejiang จากข้อมูลที่ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะกำหนดประเด็นสำคัญในขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ SMEs จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความสำคัญบางประการของปัจจัยที่จะกำหนดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ SMEs ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าของกิจการ และปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนทางการเงิน

สรุป

จากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสร้างนวัตกรรมโดยรวมมี 3 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial or Administrative Innovation) ผู้วิจัยจะนำแนวคิดในประเด็นดังกล่าว เป็นข้อคำถามในการวัดขีดความสามารถทางด้านนวัตกรรมอุตสาหกรรมการผลิต สิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งองค์ความรู้ทางการบริหาร 7 ด้านซึ่งจะนำไปประยุกต์ใช้ในนวัตกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร SMEs ยุคใหม่ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่สำคัญสำหรับนักบริหารแบบเชิงบูรณาการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกองค์ความรู้ทางการบริหาร 3 ด้าน คือ องค์ความรู้ด้านการบริหารการจัดการ องค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาด และองค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิต ซึ่งเป็นหน้าที่งานพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นข้อคำถามในการศึกษาวิธีการของการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งสร้างกรอบแนวคิดทฤษฎีที่นำไปสู่การทดสอบสมมุติฐานใน 2 ประเด็นเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมด้านค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการของอุตสาหกรรมการผลิตสิ่ง

ทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อมหรือไม่ และ วิธีการจัดการในแต่ละหน้าที่งานส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอสิ่งถักขนาดกลางและขนาดย่อมหรือไม่ อย่างไร