

ผนวก ข

ค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของประชากรแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ ข1

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มกำหนดกลยุทธ์

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ	CEO	DIR_PRJ1	SR_DIR_OPR1	SR_DIR_OPR2	DIR_OPR1	DIR_OPR2	Mission-Strategic Average
1. การวางแผนกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	4.80%	12.60%	21.92%	21.14%	21.51%	4.61%	14.43%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.12%	2.23%	0.70%	3.84%	5.07%	0.39%	2.06%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	0.19%	4.16%	4.90%	2.95%	6.56%	0.48%	3.21%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	2.09%	2.37%	6.35%	6.31%	4.82%	1.22%	3.86%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	1.07%	1.31%	1.57%	3.81%	1.35%	0.29%	1.57%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	0.47%	1.46%	1.55%	1.22%	1.65%	0.24%	1.10%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	0.86%	1.07%	6.85%	3.01%	2.06%	1.99%	2.64%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	46.63%	11.19%	46.86%	28.03%	24.68%	4.36%	26.96%
2.1 การจัดการที่กะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	1.03%	2.88%	5.98%	9.49%	7.61%	1.92%	4.82%
2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.97%	0.90%	12.05%	3.57%	2.02%	0.49%	3.83%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.98%	1.14%	2.65%	1.73%	0.82%	1.07%	1.73%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	20.25%	1.72%	2.23%	4.61%	6.70%	0.27%	5.96%
2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	12.45%	1.50%	21.31%	6.00%	6.29%	0.31%	7.98%
2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	5.95%	3.05%	2.64%	2.63%	1.24%	0.30%	2.64%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.53%	12.08%	3.13%	24.58%	3.47%	32.98%	13.13%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.07%	3.00%	0.23%	2.54%	0.59%	3.29%	1.62%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.12%	1.48%	0.33%	2.91%	0.18%	7.32%	2.06%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.16%	0.88%	0.21%	2.54%	0.33%	3.49%	1.27%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	0.44%	1.63%	0.40%	2.91%	0.15%	1.88%	1.24%
3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แกลูกค้า	1.00%	3.35%	0.77%	7.65%	1.16%	7.76%	3.62%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	0.74%	1.74%	1.19%	6.03%	1.06%	9.24%	3.33%

ตารางที่ ข1

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มกำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	CEO	DIR_PR1	SR_DIR_OPR1	SR_DIR_OPR2	DIR_OPR1	DIR_OPR2	Mission-Strategic Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ							
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	12.33%	28.85%	5.08%	14.76%	31.16%	16.34%	18.09%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิด ผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	0.42%	2.83%	0.25%	4.37%	13.44%	1.72%	3.84%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญ ของโครงการ	0.27%	6.48%	0.55%	1.12%	7.26%	2.15%	2.97%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของ ผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	1.60%	2.50%	0.36%	3.31%	3.98%	1.72%	2.25%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ของบริษัท	1.61%	4.56%	1.98%	1.44%	3.61%	1.19%	2.40%
4.5 การจัดความสมดุลของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ บริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	1.74%	9.32%	1.23%	1.75%	0.87%	2.15%	2.84%
4.6 การคิดสรรผู้จัดการโครงการ	6.69%	3.16%	0.71%	2.77%	2.00%	7.41%	3.79%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	8.63%	14.45%	9.39%	5.33%	8.78%	29.51%	12.68%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่ เหมาะสม	0.37%	5.27%	0.88%	0.36%	0.43%	1.85%	1.53%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	2.21%	1.74%	0.81%	0.82%	0.54%	3.42%	1.59%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	1.46%	2.45%	2.61%	1.24%	2.57%	10.25%	3.43%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	0.48%	1.18%	0.99%	0.66%	0.90%	4.55%	1.46%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการให้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงาน บริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.65%	1.36%	1.87%	0.77%	2.07%	3.74%	1.91%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน เพื่อการปรับปรุง กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.46%	2.45%	2.23%	1.48%	2.27%	5.70%	2.77%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอก องค์กร	25.08%	20.82%	13.62%	6.18%	10.41%	12.20%	14.72%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	6.92%	5.13%	1.18%	1.13%	0.83%	0.89%	2.68%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยมิต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์	1.37%	1.14%	1.24%	1.03%	2.32%	1.56%	1.44%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงาน ทุกคนอย่างทั่วถึง	0.73%	1.81%	1.71%	1.13%	2.16%	1.87%	1.57%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร	11.94%	3.12%	4.33%	1.19%	3.17%	2.42%	4.36%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	2.14%	2.01%	2.21%	0.38%	0.54%	3.04%	1.72%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือ ลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	1.98%	7.61%	2.95%	1.32%	1.39%	2.42%	2.95%
ค่าความไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ	9.00%	7.00%	9.00%	4.00%	8.00%	10.00%	7.83%

ตารางที่ ข2

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	SENIOR MANAGER PROJECT 1	SENIOR MANAGER PROJECT 2	SENIOR MANAGER PROJECT 3	SECTION MANAGER PROJECT 4	SECTION MANAGER PROJECT 1	SECTION MANAGER PROJECT 2	SECTION MANAGER PROJECT 3	SENIOR MANAGER MARKETING 1	MANAGER MARKETING 1	Strategic-Tactical Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ										
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	36.21%	18.39%	41.36%	23.71%	29.58%	22.51%	16.89%	41.58%	7.31%	26.39%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.96%	3.53%	2.69%	7.05%	4.01%	1.14%	2.58%	2.94%	0.89%	2.98%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	6.68%	1.83%	10.77%	3.80%	6.84%	1.14%	3.45%	7.48%	0.88%	4.76%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	10.78%	8.12%	7.63%	8.24%	10.81%	5.65%	4.91%	11.60%	2.54%	7.81%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	8.58%	0.96%	1.75%	1.71%	2.38%	1.14%	1.34%	4.46%	1.45%	2.64%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	3.29%	0.65%	1.81%	1.28%	1.53%	2.78%	0.87%	2.71%	0.64%	1.73%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	4.92%	3.30%	16.71%	1.63%	4.01%	10.66%	3.74%	12.39%	0.91%	6.47%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	18.23%	42.72%	6.58%	41.43%	7.01%	9.96%	20.21%	6.70%	46.74%	22.18%
2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	1.57%	4.28%	0.24%	5.23%	0.96%	2.89%	1.11%	1.12%	6.40%	2.64%
2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	1.44%	8.28%	0.43%	2.03%	1.70%	0.39%	4.00%	1.12%	9.18%	3.17%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	1.15%	2.37%	2.57%	3.72%	1.70%	0.76%	6.58%	1.12%	3.75%	2.64%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	3.95%	2.71%	0.61%	20.54%	0.58%	1.49%	3.31%	1.12%	8.41%	4.75%
2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้ออกคัสคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	6.11%	6.95%	1.94%	6.47%	1.70%	4.15%	2.85%	1.11%	14.15%	5.05%
2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	4.01%	18.13%	0.79%	3.44%	0.37%	0.28%	2.36%	1.11%	4.85%	3.93%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	6.91%	3.25%	4.84%	6.33%	4.63%	44.90%	3.98%	2.17%	8.04%	9.45%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.30%	0.42%	1.58%	0.95%	0.47%	7.08%	1.08%	0.36%	1.16%	1.49%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.54%	0.11%	0.47%	1.17%	0.21%	3.41%	0.31%	0.09%	0.47%	0.75%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.55%	0.17%	0.23%	0.81%	0.47%	1.25%	0.15%	0.05%	0.73%	0.49%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.14%	0.26%	0.41%	0.31%	0.80%	2.32%	0.28%	0.15%	2.94%	0.96%
3.5 การให้ความสำคัญต่อค่านิยมสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า	1.89%	1.40%	1.13%	1.19%	1.34%	20.41%	1.08%	0.76%	1.19%	3.38%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	2.49%	0.89%	1.02%	1.90%	1.34%	10.43%	1.08%	0.76%	1.55%	2.38%

ตารางที่ ข2

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	SENIOR MANAGER PROJECT 1	SENIOR MANAGER PROJECT 2	SENIOR MANAGER PROJECT 3	SECTION MANAGER PROJECT 4	SECTION MANAGER PROJECT 1	SECTION MANAGER PROJECT 2	SECTION MANAGER PROJECT 3	SENIOR MANAGER MARKETING 1	MANAGER MARKETING 1	Strategic-Tactical Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ										
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	9.17%	15.65%	25.10%	17.19%	29.60%	2.72%	44.16%	35.29%	13.34%	21.36%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	1.72%	1.87%	1.02%	1.36%	3.30%	0.10%	8.58%	2.94%	0.78%	2.41%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	1.04%	1.82%	3.18%	2.69%	1.37%	0.34%	7.96%	2.94%	3.97%	2.81%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	0.86%	2.14%	7.13%	3.48%	8.76%	0.17%	7.96%	2.94%	1.38%	3.87%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	0.73%	0.62%	8.92%	4.92%	5.33%	1.21%	7.96%	2.94%	3.50%	4.01%
4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	1.10%	2.20%	2.93%	4.23%	8.76%	0.66%	7.96%	2.94%	2.56%	3.70%
4.6 การคิดสรรผู้จัดการโครงการ	3.72%	7.00%	1.92%	0.51%	2.08%	0.24%	3.74%	20.59%	1.15%	4.55%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	9.59%	8.75%	12.08%	5.82%	18.02%	4.97%	7.97%	7.24%	8.22%	9.18%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	0.77%	0.36%	2.02%	0.44%	2.36%	1.26%	1.61%	0.88%	0.51%	1.13%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	1.26%	2.42%	0.62%	1.84%	1.33%	0.29%	0.91%	2.01%	1.31%	1.33%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	1.42%	0.68%	4.48%	0.44%	4.10%	0.29%	1.17%	0.37%	1.00%	1.55%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	1.93%	1.50%	3.21%	1.30%	2.36%	2.35%	2.37%	1.49%	2.13%	2.07%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.00%	0.67%	0.46%	0.34%	1.33%	0.14%	0.71%	1.31%	0.69%	0.74%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.21%	3.12%	1.29%	1.46%	6.54%	0.64%	1.20%	1.18%	2.58%	2.36%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	19.89%	11.24%	10.04%	5.52%	11.16%	14.94%	6.79%	7.02%	16.35%	11.44%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	2.09%	0.35%	0.80%	0.19%	2.17%	0.69%	0.37%	1.17%	1.98%	1.09%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อกๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.56%	0.63%	1.09%	1.42%	1.20%	5.88%	0.59%	1.17%	2.89%	2.05%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	3.22%	1.73%	2.03%	0.67%	1.20%	1.34%	0.59%	1.17%	1.28%	1.47%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.90%	4.73%	2.01%	0.88%	2.17%	3.96%	2.36%	1.17%	3.06%	2.69%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	3.22%	1.62%	1.29%	1.03%	0.71%	0.39%	1.41%	1.17%	4.12%	1.66%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	3.90%	2.18%	2.82%	1.33%	3.71%	2.68%	1.47%	1.17%	3.02%	2.48%
ค่าความไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ	9.00%	10.00%	10.00%	5.00%	10.00%	4.00%	6.00%	7.00%	9.00%	7.78%

ตารางที่ ๒2

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	MANAGER PC 1	MANAGER MARKETING 2	SENIOR MANAGER IE 1	SENIOR MANAGER MARKETING 2	MANAGER FA LAB	SECTION MANAGER DCC 1	SECTION MANAGER IE 1	SECTION MANAGER IOA 1	SECTION MANAGER MARKETING 2	Strategic-Tactical Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ										
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	7.83%	17.96%	49.54%	28.50%	31.64%	10.37%	31.10%	35.94%	16.56%	25.49%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.27%	2.10%	13.66%	1.74%	8.10%	1.61%	3.35%	17.22%	3.35%	5.71%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	0.99%	2.32%	7.92%	4.54%	1.56%	0.52%	4.39%	6.28%	3.46%	3.55%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	4.23%	11.07%	6.36%	12.80%	14.82%	6.47%	10.79%	2.71%	1.11%	7.82%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	1.33%	0.98%	4.07%	4.00%	0.91%	0.52%	7.46%	4.34%	5.66%	3.25%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	0.67%	0.84%	15.16%	1.36%	4.00%	0.53%	3.42%	3.63%	1.32%	3.44%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	0.34%	0.65%	2.37%	4.06%	2.25%	0.72%	1.69%	1.76%	1.66%	1.72%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	6.07%	6.65%	12.19%	9.69%	11.68%	52.95%	19.46%	29.22%	16.30%	18.25%
2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	0.40%	0.32%	1.27%	0.57%	2.90%	3.26%	3.97%	5.52%	2.42%	2.29%
2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	1.18%	1.76%	3.50%	1.94%	0.52%	14.23%	6.31%	5.41%	2.96%	4.20%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	0.47%	0.25%	2.02%	0.65%	0.69%	12.03%	1.04%	4.32%	2.18%	2.63%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	2.09%	1.49%	2.04%	1.50%	1.82%	3.30%	3.32%	4.28%	2.03%	2.43%
2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	0.94%	2.27%	2.20%	1.84%	4.76%	7.47%	1.47%	4.72%	2.23%	3.10%
2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	0.99%	0.56%	1.16%	3.19%	0.99%	12.66%	3.35%	4.97%	4.48%	3.59%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	27.52%	16.14%	17.99%	5.39%	3.35%	11.98%	11.31%	7.99%	5.12%	11.87%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.55%	1.20%	4.79%	0.16%	0.47%	3.22%	0.94%	0.69%	2.23%	1.69%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านการเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.66%	0.43%	1.29%	0.24%	0.13%	1.36%	1.08%	0.28%	0.94%	0.71%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1.52%	0.73%	1.98%	0.77%	0.38%	0.47%	1.55%	0.63%	0.56%	0.95%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.67%	0.85%	6.64%	0.59%	1.45%	0.47%	1.92%	0.43%	0.64%	1.63%
3.5 การให้ความสำคัญต่อค่านิยมสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า	8.11%	5.08%	2.47%	1.93%	0.30%	3.23%	2.56%	4.02%	0.54%	3.14%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	14.01%	7.85%	0.82%	1.70%	0.62%	3.23%	3.26%	1.94%	0.21%	3.74%

ตารางที่ ข2

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มทำกลยุทธ์ให้สำเร็จ (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	MANAGER PC 1	MANAGER MARKETING 2	SENIOR MANAGER IE 1	SENIOR MANAGER MARKETING 2	MANAGER FA LAB	SECTION MANAGER DCC 1	SECTION MANAGER IE 1	SECTION MANAGER IQA 1	SECTION MANAGER MARKETING 2	Strategic-Tactical Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ										
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	4.34%	35.11%	11.80%	9.09%	43.83%	14.11%	20.89%	8.83%	29.33%	19.70%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	1.39%	8.33%	6.33%	0.87%	2.20%	1.50%	6.84%	1.75%	4.15%	3.71%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	0.32%	5.87%	2.48%	0.35%	12.23%	1.66%	5.45%	1.76%	5.22%	3.93%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	0.78%	3.61%	1.29%	2.61%	6.33%	6.68%	3.36%	1.31%	11.46%	4.16%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	0.66%	3.17%	0.62%	2.48%	2.94%	1.17%	2.13%	1.31%	5.16%	2.18%
4.5 การจัดความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	0.81%	12.70%	0.70%	2.22%	16.44%	2.57%	1.77%	1.24%	2.12%	4.51%
4.6 การคิดสรรผู้จัดการโครงการ	0.38%	1.43%	0.38%	0.56%	3.69%	0.53%	1.34%	1.46%	1.22%	1.22%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	10.40%	3.63%	5.78%	21.05%	4.63%	4.04%	5.89%	9.19%	24.13%	9.86%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	2.03%	0.26%	2.48%	2.99%	0.40%	0.15%	1.75%	0.34%	7.11%	1.95%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	3.83%	0.31%	0.43%	4.24%	1.05%	0.12%	1.48%	1.44%	3.81%	1.86%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	0.75%	0.13%	1.21%	1.42%	1.37%	0.34%	1.08%	1.18%	1.62%	1.01%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	0.80%	1.19%	0.91%	1.71%	0.21%	0.45%	0.71%	2.65%	3.93%	1.40%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการใช้องค์ความรู้จากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.93%	0.47%	0.36%	1.04%	1.24%	0.65%	0.53%	1.36%	1.35%	0.99%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.06%	1.27%	0.39%	9.65%	0.36%	2.33%	0.34%	2.22%	6.31%	2.66%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	43.84%	20.51%	2.70%	26.28%	4.87%	6.55%	11.35%	8.83%	8.56%	14.83%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	4.39%	2.88%	0.93%	1.38%	0.22%	1.07%	0.99%	1.56%	1.38%	1.64%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์	5.34%	1.64%	0.36%	4.45%	0.48%	0.85%	1.96%	2.13%	0.99%	2.02%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	5.92%	3.07%	0.54%	1.30%	0.32%	0.57%	1.24%	1.34%	3.39%	1.97%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	17.03%	1.64%	0.23%	11.56%	0.84%	0.26%	1.56%	1.34%	0.62%	3.90%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	2.22%	0.61%	0.15%	3.70%	1.82%	2.52%	2.48%	1.36%	0.74%	1.73%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	8.94%	10.67%	0.49%	3.89%	1.19%	1.28%	3.12%	1.10%	1.44%	3.57%
ค่าความไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ	10.00%	9.00%	9.00%	9.00%	7.00%	10.00%	9.00%	8.00%	10.00%	9.00%

ตารางที่ ๓3

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	ENGINEER PROJECT 1	ENGINEER PROJECT 2	ENGINEER PROJECT 3	SENIOR ENGINEER PROJECT 2	SENIOR ENGINEER FA 1	SENIOR ENGINEER IE 1	SENIOR ENGINEER IOA 1	STAFF OFFICER PURCHASE 1	ENGINEER IE 1	SENIOR ENGINEER PROJECT 3	tactical-Operational Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ											
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	6.28%	14.38%	4.12%	30.26%	20.24%	52.43%	32.44%	25.67%	11.90%	17.40%	21.51%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.36%	1.78%	0.59%	10.49%	5.31%	2.24%	4.19%	4.32%	1.80%	1.10%	3.22%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1.90%	1.73%	0.51%	2.30%	4.35%	5.01%	6.99%	3.82%	1.80%	1.60%	3.00%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	2.05%	3.44%	0.19%	3.14%	2.78%	11.67%	11.09%	8.41%	3.80%	6.20%	5.28%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	0.27%	2.43%	0.73%	6.79%	1.14%	5.79%	2.50%	4.86%	1.20%	2.00%	2.77%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	0.42%	1.69%	0.73%	1.68%	2.02%	4.80%	2.79%	2.46%	0.70%	2.00%	1.93%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	1.28%	3.31%	1.37%	5.86%	4.64%	22.92%	4.88%	1.80%	2.60%	4.50%	5.32%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	21.61%	26.49%	4.62%	17.81%	30.46%	6.52%	7.12%	23.06%	13.90%	4.70%	15.63%
2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	0.84%	1.61%	1.26%	3.39%	2.20%	1.82%	1.08%	7.43%	4.10%	0.60%	2.43%
2.2 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	1.07%	3.37%	0.40%	1.76%	5.37%	0.27%	1.23%	1.14%	1.60%	1.40%	1.76%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.07%	4.55%	0.39%	0.87%	2.01%	0.46%	0.79%	1.95%	0.70%	0.70%	1.45%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	2.06%	8.72%	0.57%	2.14%	6.07%	0.69%	1.63%	2.87%	3.00%	0.70%	2.85%
2.5 การจัดผังโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	4.05%	5.60%	1.00%	4.44%	10.10%	1.39%	1.40%	5.12%	3.60%	1.00%	3.77%
2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	11.52%	2.64%	1.00%	5.21%	4.71%	1.89%	0.99%	4.55%	0.90%	0.30%	3.37%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	22.30%	6.53%	18.14%	11.60%	14.04%	3.03%	10.69%	6.08%	9.90%	8.20%	11.05%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	6.08%	1.07%	4.97%	3.14%	5.37%	0.34%	1.69%	0.33%	0.30%	0.50%	2.38%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.26%	0.44%	1.52%	3.24%	1.91%	0.11%	1.37%	0.58%	1.40%	0.50%	1.33%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.99%	0.65%	1.80%	1.01%	0.86%	0.29%	1.69%	2.68%	3.40%	0.70%	1.41%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.31%	0.69%	2.03%	2.62%	0.81%	0.30%	2.56%	1.46%	3.00%	0.90%	1.57%
3.5 การให้ความสำคัญต่อคำแนะนำที่ให้แก่ลูกค้า	3.83%	1.70%	6.01%	0.85%	2.68%	0.90%	1.69%	0.25%	1.00%	2.70%	2.16%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	7.83%	1.96%	1.81%	0.74%	2.41%	1.09%	1.69%	0.78%	0.80%	2.90%	2.20%

ตารางที่ ๗3

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	ENGINEER PROJECT 1	ENGINEER PROJECT 2	ENGINEER PROJECT 3	SENIOR ENGINEER PROJECT 2	SENIOR ENGINEER FA 1	SENIOR ENGINEER IE 1	SENIOR ENGINEER IOA 1	STAFF OFFICER PURCHASE 1	ENGINEER IE 1	SENIOR ENGINEER PROJECT 3	Tactical-Operational Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ											
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	22.20%	19.11%	29.86%	24.21%	13.57%	8.27%	24.24%	19.55%	29.10%	25.40%	21.55%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิด ผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	1.13%	1.95%	5.77%	7.23%	5.03%	0.77%	4.22%	5.69%	3.20%	6.30%	4.13%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญ ของโครงการ	1.43%	4.12%	5.53%	1.24%	2.63%	1.39%	2.60%	3.06%	1.50%	6.40%	2.99%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของ ผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	1.01%	5.76%	1.77%	4.32%	0.98%	1.18%	8.66%	7.32%	4.10%	3.80%	3.89%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ของบริษัท	7.37%	3.43%	5.03%	5.16%	1.48%	2.10%	3.80%	1.09%	3.60%	5.20%	3.83%
4.5 การจัดความสมดุลของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ บริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	7.58%	2.44%	8.17%	5.04%	2.73%	2.44%	2.69%	1.82%	10.40%	2.20%	4.55%
4.6 การคิดสรรผู้จัดการโครงการ	3.68%	1.41%	3.59%	1.22%	0.72%	0.39%	2.27%	0.57%	6.30%	1.50%	2.17%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	11.28%	14.67%	22.09%	8.94%	16.08%	8.88%	12.88%	14.83%	14.50%	16.50%	14.07%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่ เหมาะสม	1.24%	2.36%	1.78%	2.56%	3.99%	0.50%	1.54%	2.80%	2.80%	2.50%	2.21%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	2.11%	1.80%	4.44%	0.81%	1.71%	2.09%	1.51%	1.66%	2.10%	1.70%	1.99%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	0.54%	5.06%	7.26%	0.75%	2.20%	2.05%	1.10%	0.91%	3.50%	2.00%	2.54%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	2.68%	3.05%	1.89%	3.19%	6.22%	1.33%	1.07%	1.23%	0.70%	4.10%	2.55%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงาน บริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.31%	1.25%	1.54%	0.80%	0.67%	1.13%	5.81%	3.23%	1.20%	1.20%	1.81%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน เพื่อการปรับปรุง กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.40%	1.15%	5.18%	0.83%	1.29%	1.78%	1.85%	5.00%	4.20%	5.00%	2.97%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอก องค์กร	16.33%	18.82%	21.17%	7.18%	5.61%	20.87%	12.63%	10.81%	20.70%	27.80%	16.19%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัดุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	2.46%	1.17%	1.80%	0.59%	0.30%	0.91%	2.41%	2.95%	2.20%	1.90%	1.67%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์	1.55%	1.72%	4.89%	2.71%	0.42%	1.80%	3.84%	1.03%	3.20%	2.80%	2.40%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงาน ทุกคนอย่างทั่วถึง	1.46%	5.69%	4.89%	1.60%	2.40%	4.94%	3.84%	1.34%	1.60%	5.80%	3.36%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร	5.42%	2.55%	5.17%	0.49%	1.39%	6.59%	0.95%	2.16%	6.50%	6.70%	3.79%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.05%	4.37%	0.64%	0.67%	0.35%	1.85%	0.95%	0.63%	0.80%	2.20%	1.35%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือ ลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	4.39%	3.32%	3.78%	1.12%	0.75%	4.78%	0.64%	2.70%	6.40%	8.40%	3.63%
ค่าความไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ	8.00%	9.00%	5.00%	9.00%	7.00%	11.00%	10.00%	9.00%	9.00%	7.00%	8.40%

ตารางที่ 13

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	SENIOR PROCEEDS ENGINEER 1	STAFF LOGISTIC 2	STAFF MS 1	STAFF MS 2	STAFF MARKETING 2	STAFF IE 1	STAFF MARKETING 1	STAFF PROJECT 1	STAFF PROJECT 2	STAFF ORA 1	tactical-Operational Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ											
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	5.90%	20.30%	39.40%	21.60%	19.00%	30.80%	9.70%	20.00%	26.00%	24.30%	21.70%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.30%	1.00%	15.50%	2.70%	1.80%	4.40%	0.80%	2.40%	2.10%	0.90%	3.19%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1.10%	2.90%	8.00%	2.70%	2.20%	6.80%	0.50%	1.80%	6.10%	4.50%	3.66%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	0.30%	10.00%	7.50%	6.20%	6.70%	3.60%	3.00%	4.80%	9.40%	8.80%	6.03%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	0.60%	3.50%	4.90%	2.60%	3.20%	6.10%	3.10%	3.50%	3.90%	2.70%	3.41%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	0.80%	1.20%	2.30%	3.30%	1.90%	4.00%	0.70%	1.70%	1.30%	1.70%	1.89%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	2.80%	1.70%	1.20%	4.10%	3.20%	5.90%	1.60%	5.80%	3.20%	5.70%	3.52%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	7.00%	13.40%	21.20%	11.60%	15.10%	27.60%	8.50%	11.20%	25.40%	5.30%	14.63%
2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	0.40%	0.50%	4.40%	1.40%	3.80%	4.30%	1.40%	1.80%	2.60%	0.60%	2.12%
2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	0.40%	1.20%	5.80%	2.70%	3.00%	1.70%	0.80%	1.30%	3.70%	0.50%	2.11%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	2.50%	5.40%	2.90%	2.00%	0.80%	1.20%	0.60%	1.20%	2.30%	0.30%	1.92%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	0.50%	1.70%	3.80%	1.00%	3.10%	2.60%	1.90%	0.70%	3.60%	0.30%	1.92%
2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	0.90%	1.30%	2.60%	2.50%	1.40%	8.80%	0.90%	2.10%	10.80%	1.60%	3.29%
2.6 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	2.30%	3.30%	1.70%	2.00%	3.00%	9.00%	2.90%	4.10%	2.40%	2.00%	3.27%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	23.90%	18.30%	15.60%	23.20%	9.60%	13.50%	38.30%	24.90%	6.50%	11.50%	18.53%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.80%	5.10%	4.50%	1.30%	1.30%	5.10%	1.40%	1.20%	1.30%	1.20%	2.42%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.60%	3.20%	3.30%	1.70%	1.50%	0.80%	1.30%	1.70%	0.80%	0.30%	1.72%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	5.00%	1.90%	3.60%	1.70%	1.90%	0.50%	4.70%	5.40%	0.30%	0.50%	2.55%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	8.90%	1.20%	2.00%	4.10%	1.00%	2.20%	4.70%	5.50%	0.30%	0.50%	3.04%
3.5 การให้ความสำคัญต่อความยั่งยืนที่ให้แก่ลูกค้า	2.60%	3.20%	1.20%	7.20%	2.10%	1.30%	15.50%	6.60%	1.50%	4.50%	4.57%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.00%	3.70%	1.00%	7.20%	1.80%	3.60%	10.70%	4.50%	2.30%	4.50%	4.23%

ตารางที่ ๒3

แสดงค่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดของกลุ่มภาคปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	SENIOR PROCEEDS ENGINEER 1	STAFF LOGISTIC 2	STAFF MS 1	STAFF MS 2	STAFF MARKETING 2	STAFF IE 1	STAFF MARKETING 1	STAFF PROJECT 1	STAFF PROJECT 2	STAFF ORA 1	tactical-Operational Average
ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ											
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	4.30%	14.60%	9.50%	10.90%	27.40%	15.90%	7.70%	21.90%	19.00%	27.20%	15.84%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิด ผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	0.90%	2.80%	3.60%	2.50%	4.00%	0.90%	1.50%	7.00%	1.10%	3.70%	2.80%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญ ของโครงการ	0.60%	2.00%	2.80%	1.30%	4.30%	4.90%	0.90%	3.70%	1.40%	3.60%	2.55%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของ ผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อลูกค้า	1.40%	3.60%	1.20%	3.50%	2.50%	1.00%	1.10%	3.60%	6.30%	7.60%	3.18%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ของบริษัท	0.80%	2.60%	0.90%	1.00%	3.30%	2.10%	1.80%	2.30%	6.50%	3.00%	2.43%
4.5 การจัดความสมดุลของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อ บริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	0.30%	2.60%	0.70%	1.90%	4.30%	3.50%	1.50%	4.00%	2.60%	7.70%	2.91%
4.6 การคิดสรรผู้จัดการโครงการ	0.30%	1.00%	0.30%	0.70%	9.00%	3.50%	0.90%	1.30%	1.10%	1.60%	1.97%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	35.10%	16.10%	8.80%	19.40%	12.70%	7.40%	14.90%	11.20%	16.60%	20.00%	16.22%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่ เหมาะสม	2.10%	1.60%	2.70%	3.70%	1.60%	0.70%	2.00%	1.50%	1.40%	0.60%	1.79%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	6.20%	1.60%	2.90%	2.90%	2.40%	0.70%	1.80%	1.40%	1.10%	3.60%	2.46%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	6.20%	2.00%	1.50%	1.70%	2.10%	1.40%	2.60%	2.60%	0.80%	1.00%	2.19%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	9.30%	2.80%	0.70%	3.00%	1.60%	1.10%	3.30%	1.90%	6.30%	3.40%	3.34%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงาน บริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	2.00%	3.60%	0.70%	3.30%	0.90%	1.10%	1.40%	1.50%	2.20%	1.70%	1.84%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆขั้นตอน เพื่อการปรับปรุง กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	9.30%	4.50%	0.30%	4.80%	4.10%	2.40%	3.80%	2.30%	4.80%	9.70%	4.60%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอก องค์กร	23.80%	17.30%	5.50%	13.30%	16.20%	4.80%	20.90%	10.80%	6.50%	11.70%	13.08%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัดุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	1.40%	1.20%	1.80%	1.20%	2.60%	0.40%	2.60%	1.90%	0.30%	0.30%	1.37%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์	4.60%	2.20%	1.40%	3.40%	3.00%	0.30%	4.20%	2.00%	0.80%	0.40%	2.23%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงาน ทุกคนอย่างทั่วถึง	4.30%	2.10%	1.20%	2.50%	2.40%	0.90%	2.30%	2.90%	1.60%	2.00%	2.22%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กร	3.30%	4.70%	0.50%	2.00%	3.10%	1.20%	2.90%	1.40%	1.00%	3.00%	2.31%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	4.90%	3.70%	0.40%	2.20%	2.80%	1.00%	1.10%	1.50%	1.70%	3.50%	2.28%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือ ลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	5.30%	3.40%	0.20%	2.00%	2.30%	1.00%	7.80%	1.10%	1.10%	2.50%	2.67%
ค่าความไม่สอดคล้องคิดเป็นร้อยละ	10.00%	8.00%	10.00%	9.00%	9.00%	6.00%	9.00%	10.00%	8.00%	10.00%	8.90%

ตารางที่ ข4

แสดงค่าเฉลี่ยลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดและการกำหนดน้ำหนักเพื่อหาค่าเฉลี่ยโดยรวม

ของทุกกลุ่มประชากร

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามใน โรงงานตัวอย่าง	Mission-Strategic Average	Strategic-Tactical Average	Tactical-Operational Average	%Weight Average
1. การวางกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	14.43%	25.94%	21.61%	18.60%
1.1 การมีทิศทางที่แน่นอนในระยะยาวของโครงการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.06%	4.34%	3.20%	2.86%
1.2 ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.21%	4.16%	3.33%	3.50%
1.3 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในทุกๆ กระบวนการ	3.86%	7.81%	5.65%	5.23%
1.4 การกำหนดกลไกเพื่อผลักดันให้เกิดการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	1.57%	2.95%	3.09%	2.13%
1.5 การส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร	1.10%	2.58%	1.91%	1.62%
1.6 การสนับสนุนด้านเงินทุนและปัจจัยต่อการปฏิบัติงาน	2.64%	4.10%	4.42%	3.26%
2. การจัดการโครงสร้างขององค์กร	26.96%	20.21%	15.13%	23.75%
2.1 การจัดการทักษะส่วนบุคคลที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลย์	4.82%	2.47%	2.28%	3.86%
2.2 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.83%	3.69%	1.94%	3.60%
2.3 การกำหนดวิธีการในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	1.73%	2.63%	1.68%	2.00%
2.4 โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน	5.96%	3.59%	2.38%	4.89%
2.5 การจัดตั้งโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่ละโครงการ	7.98%	4.07%	3.53%	6.36%
2.6 การจัดโครงสร้างขององค์กรโดยประเมินจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	2.64%	3.76%	3.32%	3.04%
3. วัฒนธรรม และบรรยากาศการทำงานของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์	13.13%	10.66%	14.79%	12.55%
3.1 การยอมรับความเสี่ยงของผู้บริหารระดับสูงต่อผลที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.62%	1.59%	2.40%	1.69%
3.2 ความยืดหยุ่นในด้านเวลาในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.06%	0.73%	1.53%	1.61%
3.3 การสนับสนุนพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1.27%	0.72%	1.98%	1.18%
3.4 การสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร	1.24%	1.29%	2.30%	1.36%
3.5 การให้ความสำคัญต่อคำมั่นสัญญาที่ให้แก่ลูกค้า	3.62%	3.26%	3.37%	3.48%
3.6 การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน	3.33%	3.06%	3.22%	3.24%
4. การให้ความสำคัญกับการวางแผนและการคัดเลือกโครงการ	18.09%	20.53%	18.70%	18.88%
4.1 การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Concept generation process)	3.84%	3.06%	3.46%	3.57%
4.2 การกำหนดกระบวนการอย่างเป็นทางการในการลำดับความสำคัญของโครงการ	2.97%	3.37%	2.77%	3.07%
4.3 การมีส่วนร่วมของฝ่ายผลิตในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางด้านการตลาด ก่อนทำการนำเสนอราคาต่อ	2.25%	4.01%	3.54%	2.90%
4.4 การประเมินความสามารถในการผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วของบริษัท	2.40%	3.10%	3.13%	2.68%
4.5 การจัดความสมดุลย์ของโครงการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทได้มากที่สุดเมื่อเทียบกับโครงการทั้งหมดโดยรวม	2.84%	4.11%	3.73%	3.31%
4.6 การคัดสรรผู้จัดการโครงการ	3.79%	2.89%	2.07%	3.35%
5. แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาผลิตภัณฑ์	12.68%	9.52%	15.14%	11.98%
5.1 บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม	1.53%	1.54%	2.00%	1.58%
5.2 ความยืดหยุ่นของบุคลากรในกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลง	1.59%	1.59%	2.23%	1.65%
5.3 การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในกลุ่ม	3.43%	1.28%	2.36%	2.68%
5.4 การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ	1.46%	1.73%	2.94%	1.69%
5.5 การพัฒนาโครงการโดยการใช้สมาชิกจากองค์กรแบบ ข้ามสายงานบริหาร (Cross-functional) ที่มีประสิทธิภาพ	1.91%	0.87%	1.83%	1.59%
5.6 การประเมินผลของการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	2.77%	2.51%	3.78%	2.79%
6. การประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร	14.72%	13.14%	14.64%	14.24%
6.1 การให้ลูกค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบมีส่วนร่วมในการคิดค้นผลิตภัณฑ์	2.68%	1.37%	1.52%	2.17%
6.2 การสร้างฐานข้อมูลที่เปิดเผยมידได้ต่อทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา	1.44%	2.04%	2.31%	1.71%
6.3 การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง	1.57%	1.72%	2.79%	1.74%
6.4 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.36%	3.30%	3.05%	3.91%
6.5 การชี้แจงหน้าที่ที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ลูกค้าทราบ	1.72%	1.70%	1.82%	1.72%
6.6 การสื่อสารผลการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ หรือลูกค้าไปยังทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง	2.95%	3.02%	3.15%	2.99%