

กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย  
ไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์  
และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก

MISS CHEN ZHU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2557

**Knowledge Management Strategies of Chinese Company Invested  
in Thailand in Electronic and Chemical Plastic Industry**

**MISS CHEN ZHU**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration Program  
Department of Faculty of Business, Dhurakij Pundit University**

**2014**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก
ชื่อผู้เขียน	CHEN ZHU
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จริญญา ปานเจริญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. ธิฏฐิรัตน์ ทิพรส
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก 2) ศึกษาความสำเร็จจากการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้กับความสำเร็จจากการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกจำนวน 78 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกมีการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน

2. บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าด้านการดำเนินงานภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านลูกค้าด้านการเงินและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

3. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน และกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับน้อย

Thesis Title	Knowledge Management Strategies of Chinese Company Invested in Thailand Electronic and Chemical Plastic Industry
Autho	CHEN ZHU
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Charunya Parncharoen
Co-Thesis Advisor	Dr. Titirut Thipbharos
Department	Business Administration
Academic Year	2013

### ABSTRACT

The purposes of this research are: 1) to study knowledge strategies of Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry 2) to study the success of knowledge management of Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry and 3) to study the relationship between knowledge management strategies and the success of knowledge management of Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry. The samples of this study comprised of 78 Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry. Questionnaires were utilized as a research instrument in collecting the data. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Research hypothesis were tested by using Pearson Correlation. The results show that:

1. Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry mostly employ knowledge management strategy focuses on Personalization Strategy rather than Codification Strategy.

2. Chinese companies invested in Thailand in electronics and chemical plastic industry have the success in knowledge management in overall at high level. Considering in details, it is found that Internal Business Process Perspective has the highest average, followed by Customer Perspective, Financial Perspective, and Learning and Growth Perspective.

3. The results of hypothesis testing reveal that the knowledge management strategy focused on Codification Strategy and Personalization Strategy are associated with the success of knowledge management in overall at low level.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.เจริญญา ปานเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษากับ ดร.ธิฎฐิ์นต์ ทิพรส อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และสาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ที่กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความรู้ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้กำลังใจด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งเสมอมาจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ประกอบการหรือนักลงทุนชาวจีนในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกที่มาลงทุนในประเทศไทยที่ทำให้การสนับสนุนการทำวิจัยและได้รับความร่วมมือด้านข้อมูลในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่งและที่สำคัญยิ่งผู้วิจัยได้รับกำลังใจและแรงผลักดันอันยิ่งใหญ่จากบิดา มารดา พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่คณาจารย์ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ทุกท่าน บิดา มารดา พี่ๆ น้องๆ เพื่อนๆ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

Chen zhu

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	3
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	6
2.1 ความหมายของการควบคุม.....	6
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard.....	18
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนของนักลงทุนชาวจีนในประเทศไทย.....	20
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
3. วิธีดำเนินการศึกษา.....	24
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24
3.2 สมมุติฐานของการวิจัย.....	25
3.3 ประชากรและตัวอย่าง.....	25
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	26
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	29
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	30

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
4.1 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้.....	31
4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้.....	35
4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	39
4.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ การจัดการความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	43
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	68
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	68
5.2 อภิปรายผล.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	78
ก แบบสอบถาม.....	79
ข ข้อมูลบริษัทเงินที่มาลงทุนด้านการผลิตในประเทศไทย.....	87
ประวัติผู้เขียน.....	92

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 การสุ่มตัวอย่าง.....	26
3.2 การหาความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม.....	27
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	31
4.2 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกล ยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง.....	35
4.3 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกล ยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล.....	36
4.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวม.....	38
4.5 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน.....	39
4.6 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า.....	40
4.7 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน.....	41
4.8 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ.....	42
4.9 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวม.....	43
4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ จากความรู้แบบชัดแจ้งกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน.....	45
4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า.....	47
4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน.....	50



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้ และพัฒนาการ.....	53
4.14 การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์การจัดการความรู้ ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาภาวภาพรวม.....	55
4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมใน บุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน.....	56
4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมใน บุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า.....	58
4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมใน บุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน.....	61
4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมใน บุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ.....	64
4.18 การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้ และพัฒนาการในภาพรวม.....	66

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงต้นแบบ SECI ของ โนนากะ (Nonaka's SECI Model).....	10
2.2 แสดงกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้.....	11
2.3 แสดงองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้.....	15
2.4 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	15
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	24

DPU

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทำให้การสื่อสารข้อมูลข่าวสารและความรู้ มีอายุของความทันสมัยที่สั้นลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแข่งขันที่เคยอยู่ในวงจำกัดขยายขอบเขตครอบคลุมทั่วโลก ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ในองค์กรให้สร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน และเพื่อพัฒนาพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2546, น. 2-5) นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังสามารถทำให้องค์กรรักษาความเชี่ยวชาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่อาจเกิดขึ้นจากการเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจางาน อีกทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ยังช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและของการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ (Bacha อ้างถึงใน นฤมล พุกฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543, น. 65)

ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาในการดำเนินการเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในทางธุรกิจ โดย Hansen, Nohria and Tiemey (2001) ได้แบ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้เป็น 2 กลยุทธ์ คือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน (Codification Strategy) คือ การนำความรู้จากบุคคลถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถค้นหาและนำมาใช้ประโยชน์ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วย และกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล(Personalization Strategy) เป็นการแบ่งปันความรู้ในองค์กรโดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคคล มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดต่อสื่อสาร และให้ความสำคัญกับการประชุม การพูดคุยผ่านช่องทางบุคคลซึ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่องค์กรเลือกใช้จะสามารถถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้คือเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาจัดการกับปัญหาและเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างราบรื่น ซึ่งกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน (<http://baike.baidu.com/>

view/4311792.htm) คือ ส่วนบุคคล (ความรู้ส่วนบุคคล) ภายในองค์กร (ความรู้องค์กร) และภายนอกองค์กร (ผู้ค้าวัตถุดิบและลูกค้าที่มีความรู้)

ปัจจุบันบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยมีจำนวนมากและเพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยสามารถจำแนกเป็น 4 ส่วน คือด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยว ด้านการผลิต และด้านการบันเทิง (<http://www.gxfao.gov.cn/gxfaohtml/tzzn/094758958.html>) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการผลิตมีจำนวนมากที่สุดในปี 2012 บริษัทจีนที่มาลงทุนในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ของไทยมีจำนวน 29 บริษัทในอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก มีจำนวน 68 บริษัทรวมทั้งสิ้นจำนวน 97 บริษัท ([www.udnbkk.com](http://www.udnbkk.com)) เหตุผลหลักที่บริษัทจีนนิยมเลือกลงทุนในประเทศไทยเพราะมุมมองของสภาพแวดล้อมการลงทุนที่น่าสนใจของประเทศไทยมี 6 ด้าน คือ 1. ด้านสังคมโดยรวมมีเสถียรภาพดีและเป็นมิตรที่ดีกับประเทศจีน 2. มีแนวโน้มที่ดีสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ 3. เป็นตลาดที่มีศักยภาพ 4. ท่าเรือที่ตั้ง ตั้งอยู่ที่ศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 5. ค่าจ้างต่ำกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว และ 6. นโยบายความโปร่งใสสูงและการเปิดเสรีการค้าระดับสูง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยโดยเฉพาะด้านการผลิตในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลวิจัยไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อหาวิธีการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จจากการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการความรู้กับความสำเร็จจากการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยด้านการผลิต 2 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 29 บริษัทและ อุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกจำนวน 68 บริษัทรวมทั้งสิ้นจำนวน 97 บริษัททั่วประเทศ (ข้อมูลจาก [www.udnbkk.com](http://www.udnbkk.com)) โดยผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) คือ ผู้บริหารบริษัทประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

1. ตัวแปรอิสระได้แก่กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยแบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ตามแนวความคิดของ Hansen, Nohria and Tiemeij (2001) ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง (Codification Strategy) และกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล (Personalization Strategy)

2. ตัวแปรตามได้แก่ความสำเร็จจากการจัดการความรู้ตามแนวความคิด Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1990) โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1. สามารถนำมาใช้กำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ของบริษัทเงินที่มาลงทุนด้านการผลิตในประเทศไทย

2. สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรได้

### 1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)** หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดแจ้งระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้

**กลยุทธ์การจัดการความรู้** หมายถึง แผนการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจ ความรู้ขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการกลยุทธ์ นโยบายและวิธีการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อปรับปรุงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความรู้แล้วสร้างความสามารถในการแข่งขันหลักของ บริษัทแล้วได้มูลค่าสูงที่สุด โดยจะแบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน (Codification Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่มีการนำความรู้จากบุคคลถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถค้นหาและนำมาใช้ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วย ซึ่งในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นี้องค์กรต้องมีการลงทุนด้านระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก

2. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล (Personalization Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคคลมีการนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้เพื่อติดต่อสื่อสารแต่ไม่ได้ใช้เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะให้ความสำคัญกับการประชุม การพูดคุยผ่านช่องทางบุคคล การประชุม ประชุมทางไกล การใช้โทรศัพท์และ อีเมล เป็นต้น

**ความสำเร็จจากการจัดการความรู้** หมายถึง ผลที่องค์กรได้รับจากการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการขององค์กร

1. ด้านการเงินหมายถึงผลลัพธ์ทางการเงินที่เพิ่มขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร อันได้แก่ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง เป็นต้น

2. ด้านลูกค้า หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ในองค์กร อันได้แก่ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาซื้อสินค้า ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว

3. ด้านการดำเนินงานภายใน หมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ในองค์กร อันได้แก่ ความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร ที่มากกว่าประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการหมายถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการ

วัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

**อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์** หมายถึงอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยหลากหลายผลิตภัณฑ์ที่มีความต่อเนื่องกันในกระบวนการผลิตและเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีกมากมาย โดยจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้เป็น 3 กลุ่ม ตามความเชื่อมโยงในการผลิต คือ อุตสาหกรรมขั้นต้น (Upstream) ซึ่งเป็นขั้นการผลิตวัตถุดิบ อุตสาหกรรมขั้นกลาง (Midstream) ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมขั้นปลาย (Downstream) คือ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าสำเร็จรูป

**อุตสาหกรรมเคมี** หมายถึง อุตสาหกรรมที่ใช้กระบวนการทางเคมีและฟิสิกส์ต่างๆ เพื่อให้วัตถุดิบมีคุณภาพสำหรับการทำผลิตภัณฑ์ทางเคมีครอบคลุมไปถึงอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นต้น

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย ด้านการผลิตผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
- 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนของนักลงทุนชาวจีนในประเทศไทย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, น. 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึงการจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นระบบ อินเทอร์เน็ต และโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือโดยการจัดเก็บความรู้ที่นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กรแต่เป็นความรู้ภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วยการจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการจัดการสารสนเทศและการใช้ความรู้ของคนในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและการใช้ความรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้เป็นแนวทางหรือกระบวนการใหม่ที่ดีกว่าเดิมโดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การประดิษฐ์คิดค้นใหม่ การมีแนวคิดใหม่ที่น่าไปสู่การกระทำที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายสังคมโลกาภิวัตน์ทำให้ความรู้ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วการแสวงหาความรู้ใหม่ และแนวคิดใหม่จึงจะช่วยให้องค์กรสร้างความแตกต่างและมีความสามารถในการแข่งขันอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

วีรวิธ มาณะศิริานนท์ (2542, น. 77-78) ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นด้านการพัฒนากระบวนการงานควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยทุกกระบวนการจะสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยาย



วงและการประสานความรู้รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากแนวคิดนี้ แสดงนัยว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะมีโอกาสพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เยี่ยมไปด้วการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ได้ในที่สุด

พริดา วิเชียรปัญญา (2547, น.32) ได้ให้ทัศนะว่าการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิดการกระทำตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะแหล่งข้อมูลที่ บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มี อยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุลและเป็น ไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการ พัฒนาผลิตผลและองค์กร

จากทัศนะดังกล่าวนี้เป็นการเน้นให้เห็นว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการรวบรวม ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำและประสบการณ์ของบุคคล เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมแล้ว จัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการแบ่งปันและถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะ ช่วยยกระดับขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กร

สรุปว่าการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การรวบรวมสร้างจัดระเบียบเป็น ระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดแจ้งระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วการเตรียมการกรองความรู้และเตรียมการเข้าถึงความรู้ ใให้กับผู้ใช้ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือทำให้ความรู้ถูกใช้ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น การยกระดับความรู้ขององค์กรครอบคลุมความหมายการรวบรวมการจัดระบบการจัดเก็บและ การเข้าถึงข้อมูลในด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้การจัดการความรู้ต้องอาศัย ผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

### 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พริดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 41) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการ ความรู้ดังนี้

- 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
- 3) เพื่อปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำ ความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วิจารณ์ พานิช (2546, น. 2-5) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลและคลังความรู้ขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้จะมีอยู่ 3 ด้านด้วยกัน คือเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงานและเพื่อพัฒนาพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร

จะเห็นว่าวัตถุประสงค์การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

### 2.1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นการยกระดับความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถอธิบายด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ซึ่งจากทัศนะข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญเพราะองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทางธุรกิจได้โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กว้างขวางและครอบคลุมในเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ซึ่งบาช่า (Bacha อ้างถึงใน นฤมลพฤษศีสปี และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543, น. 65) สรุปไว้ 8 ประการดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหายการจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเช่นการเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจตามประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดของการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

4) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคลการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วมกันการจัดการด้านเอกสารการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

5) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำ

ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

6) การพัฒนาทรัพย์สินเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ได้แก่สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์

7) การยกระดับผลิตภัณฑการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑนั้นๆ อีกด้วย

8) การบริการลูกค้าการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

โดยสรุปการจัดการความรู้สามารถป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจช่วยให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวมีความได้เปรียบในการแข่งขันการพัฒนาทรัพย์สินการยกระดับผลิตภัณฑสร้างความพึงพอใจในการบริการลูกค้าและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

#### 2.1.4 ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ (Nonaka & Konno, 1998 อ้างถึงใน น้าทิพย์ วิภาวิน, 2547) คือความรู้ที่เรียกว่า Explicit Knowledge และความรู้ที่เรียกว่า Tacit Knowledge

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุติบ (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร

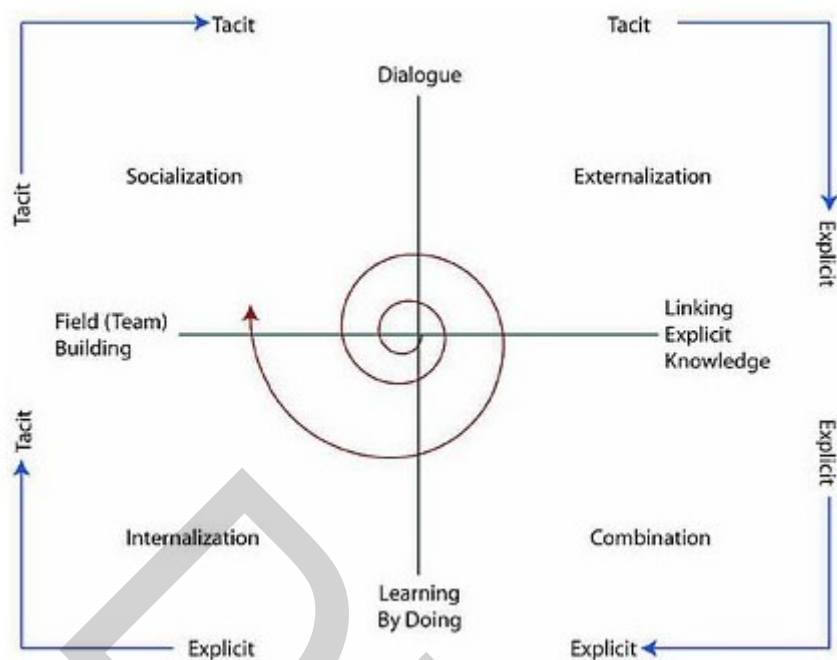
2. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-Specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

↙	Tacit K	Tacit K	↘
Tacit K	Socialization (Originating Ba)	Externalization (interacting Ba)	Explicit K
Tacit K	Internalization (Exercising Ba)	Combination (Cyber Ba)	Explicit K
↖	Explicit K	Explicit K	↗

ภาพที่ 2.1 แสดงต้นแบบ SECI ของโนนากะ (Nonaka's SECI Model)

ที่มา: Nonaka and Konno (1998) อ้างถึงใน นวัตกรรม วิภาวิน (2547)

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้งสองประเภทจะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่าโดยอาจเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80: 20 ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นขึ้นมาโดยอิกุจิโร โนนากะและทาเกอูชิ (Ikujiro Nonaka & Takeuchi, 2000) ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้

ที่มา: Nonaka and Takeuchi (2000, pp. 139-182)

การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ในลักษณะ 4 รูปแบบ (Nonaka & Takeuchi, 2000) ดังนี้

1. Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงหรือจากการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะทำให้ได้รับความรู้จากผู้อื่นเป็นของตน

2. Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรโดยการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาเขียนเป็นหนังสือหรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นต่อไป

3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่น การศึกษาข้อมูลจากตำราต่างๆ ที่มีมากมายแล้วสรุปและเผยแพร่เป็นความรู้ใหม่ที่เกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization แปลงจาก Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติเช่น ศึกษาความรู้จากตำราหนังสือต่างๆ ที่มีอยู่แล้วนำไปปรับใช้ใน

การทำงานของตนจนเกิดทักษะและความชำนาญกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นจนเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือการแปลง Tacit Knowledge จากคนนั้นๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไปเป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุดสรุปว่ากระบวนการความรู้ดังกล่าวเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนไปไม่รู้จักจบสิ้นจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลและจากความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งความรู้ทั้งสองรูปแบบนั้นล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงเพราะการจัดการความรู้เป็นความสามารถในการจัดเก็บการกระจายหรือนำส่งความรู้การค้นคืนความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

#### 2.1.5 กระบวนการจัดการความรู้

ทูรบันและคณะ (Turban and others อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 52) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ออกเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างในรูปแบบใดอยู่ที่ใครและความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้างหรืออีกนัยหนึ่งคือรู้เรานั้นเององค์กรอาจใช้เครื่องมือ Knowledge Mapping หรือแผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรแล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้นเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Singapore Productivity and Standards Board, 2001, pp. 193-202) ซึ่งจะสามารถใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องนั้นๆ เป็นระบบรวมทั้งใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

##### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

วิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจกระจัดกระจายมารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ องค์กรอาจสร้างความรู้ที่จำเป็นต้องมีจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ยังอาจต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น โดยสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่นเช่นการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวมการค้นหาคำถามมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็วการแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นขึ้นอยู่กับผู้ใช้งานจะนำไปใช้อย่างไรโดยทั่วไปอาจแบ่งประเภทของความรู้ตามลักษณะความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรหัวข้อหรือหัวเรื่องหน้าที่หรือกระบวนการและประเภทของผลิตภัณฑ์บริการกลุ่มตลาดหรือกลุ่มลูกค้าโดยมีความครอบคลุมและมีความละเอียดของการแบ่งประเภทของรู้นั้น

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่ายใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะดังนี้

- 1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- 2) การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กรหมายถึงการทำอภิธานศัพท์
- 3) การเรียบเรียงตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในด้าน

ขั้นตอนที่ 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ องค์กรจึงต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้อย่างหลากหลายและทั่วถึงโดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทำได้ 2 ลักษณะคือ

1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ SupplyBased

2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้นซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เรียกว่าแบบ DemandBased

ขั้นตอนที่ 6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การจัดทำเอกสารการทำฐานข้อมูลหรือทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใดๆ โดยนำเทคโนโลยี

สารสนเทศมาไว้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นซึ่งวิธีดังกล่าวจะใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภทExplicit เท่านั้นสำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร

### ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนดรวบรวมคัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย 3 กลุ่มดังนี้

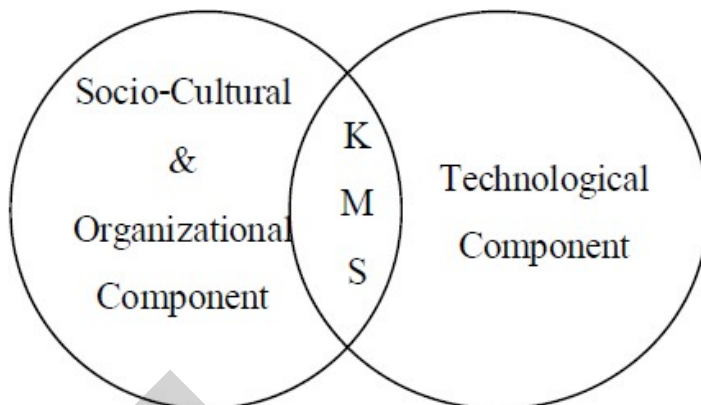
1. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือผู้จัดการความรู้ตัวจริงทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 ประการคือการเสาะหา (Acquire) สร้าง (Create) สั่งสม (Accumulate) และใช้ (Exploit) ความรู้ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่มคือผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นพนักงานหลักขององค์กรและสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้นความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะบทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

2. วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลางหน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผยจับต้องได้และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติโดยตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง “ยกร่าง” ขึ้นและอยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึก

3. ผู้บริหารความรู้ทำหน้าที่ 3 ประการคือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กรในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กรคือกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ 3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกิดความรู้ขององค์กรในลักษณะของการ “ผุดบังเกิด” (Emergence) เป็น “ภาพใหม่” (New Paradigm) ของความรู้



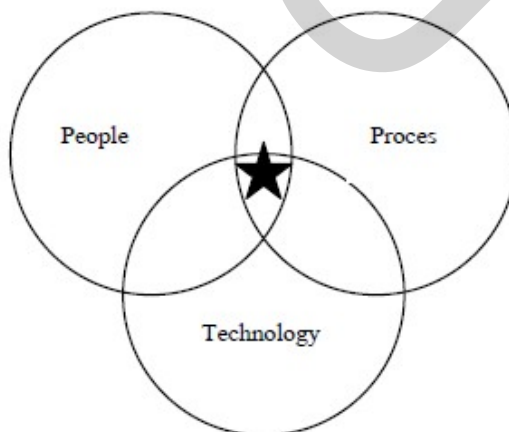
### 2.1.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้

ที่มา: Alavi (2003 อ้างถึงใน นวัตกรรม วิชาการ, 2546)

จากภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้แยกได้เป็นสองส่วนคือ องค์ประกอบด้านสังคมวัฒนธรรมและองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีซึ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยีดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา: The keys to competitive Advantage (2003 อ้างถึงใน นวัตกรรม วิชาการ, 2546)

จากภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์ประกอบทั้งหมดเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมให้เกิดการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรองค์กรจำเป็นต้องสร้างคนให้มีความรู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นผู้สร้างพัฒนาจัดเก็บเผยแพร่รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความรู้

2. กระบวนการ (Process) เป็นแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ที่อยู่บนรากฐานของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือการสร้างและจัดหาความรู้การแบ่งปันความรู้การใช้หรือเผยแพร่ความรู้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จมุ่งหวังจะให้บุคลากรใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)

สรุปว่าการจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติงานของคนภายในองค์กรหรือหน่วยงานมีการร่วมกันจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันสำหรับมาใช้ปรับปรุงงานและยกระดับความสามารถในการค้นหาความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในการทำงานโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมจากการทำงานและมีการส่งสมความรู้สำหรับการทำงานไว้ในภายในองค์กรในรูปของคลังความรู้ที่มีระบบการจัดเก็บให้ค้นหาได้อย่างสะดวกตามต้องการการจัดการความรู้มีเป้าหมาย

#### 2.1.7 กลยุทธ์การจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, น. 16) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงการจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในขณะที่ วีรวิทย์ มาณะศิริานนท์ (2542, น. 77-78) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นด้านการพัฒนากระบวนการควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยทุกกระบวนการจะสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรู้

พริศดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 32) ได้ให้ทัศนะว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำและประสบการณ์ของบุคคล เพื่อนำมาสร้าง

นวัตกรรมแล้วจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการแบ่งปันและถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยยกระดับขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น ในงานวิจัยนี้กลยุทธ์การจัดการความรู้หมายถึงแผนการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจความรู้ขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการกลยุทธ์ นโยบายและวิธีการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อปรับปรุงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรความรู้แล้วสร้างความสามารถในการแข่งขันหลักของบริษัทแล้วได้มูลค่าสูงที่สุด

Hansen, N., and Tierney (2001 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น. 103-105) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 3 ประเภท คือ บริษัทที่ปรึกษาหน่วยงานบริการด้านสาธารณสุขและโรงงานผลิตคอมพิวเตอร์ พบว่ามีกลยุทธ์ 2 ประเภทในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน (Codification Strategy)

บริษัทที่มีสินค้าที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐาน โดยลูกค้ามีความต้องการพื้นฐานทั่วไปความรู้ขององค์กรจะได้รับการกำหนดรหัสและเก็บไว้ในฐานข้อมูลเช่นบริษัทแอนเดอร์สัน (Anderson) และเอิร์นแอนด์ยังก์ (Ernst and Young) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาได้ใช้กลยุทธ์นี้โดยการนำความรู้จากบุคคลถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสารเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถค้นหาและนำมาใช้ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยทำให้บริษัทเอิร์นแอนด์ยังก์สามารถเตรียมเอกสารในการประมูลโครงการได้ในเวลาที่รวดเร็วและชนะการประมูลตลอดจนปิดการขายได้ในเวลา 2 เดือน แทนที่จะต้องใช้เวลาเตรียมเอกสาร 4-6 เดือนเหมือนกับบริษัทอื่นๆ

ข้อเสียของกลยุทธ์นี้ คือ ต้องมีการลงทุนสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล (Personalization Strategy)

บริษัทที่มีการบริการตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าจะมีความรู้ที่แบ่งปันได้โดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคคล การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อติดต่อสื่อสาร ไม่ได้ใช้เพื่อเก็บความรู้ เช่น เบน (Bain) บอสตันคอนซัลติงกรุ๊ป (Boston Consulting Group) และแมค คินซี (McKinsey) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ใช้กลยุทธ์นี้ โดยกลยุทธ์นี้จะให้ความสำคัญกับการประชุม การพูดคุยระหว่างบุคคลและจะไม่นำความรู้ไปเก็บในฐานความรู้ ดังนั้น พนักงานจะต้องหาวิธีในการนำข้อมูลหรือความรู้จากบุคคลต่างๆ เช่น การประชุม ประชุมทางไกล การใช้โทรศัพท์ อีเมล บริษัทเบนจึงต้องลงทุนในการสร้างเครือข่ายของผู้คนขึ้น ในขณะที่แมค คินซีได้สร้างเครือข่ายโดยการหมุนย้ายคนระหว่างหน่วยงานต่างๆ และสนับสนุนให้พนักงานโทรกลับทันทีที่ได้รับโทรศัพท์จาก

เพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง การสร้างไคเร็คทอรีของผู้เชี่ยวชาญและการแต่งตั้งผู้อำนวยการที่ปรึกษา (Consulting Directors) ในองค์กรเพื่อช่วยทีมโครงการต่างๆ

จะเห็นได้ว่าบริษัทจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเลือกกลยุทธ์หนึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน และอีกกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนหรือกลยุทธ์รอง แต่จะไม่เลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสองประเภทพร้อมกันในระดับที่เทียบกัน (Hansen, Nohria and Tierney, 2001)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจนโดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไรผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรและไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวแต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรแล้วนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นเมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)

Kaplan and Norton (1996) ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิมแต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่

ผ่านมามากถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัทและความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างไรจะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพออย่างไรก็ตามการวัดผลทางการเงินก็สามารถใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กรและใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลโดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วยด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal-Business – Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective) โดยจะอธิบายในแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองทางการเงินเป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ในBSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้การลดต้นทุนการเพิ่มผลผลิตการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยงตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงินได้แก่มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) มูลค่าทรัพย์สินรวม / จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) และผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%) เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้าการแข่งขันในปัจจุบันหัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้าสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าหรือบริการความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืนความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้าเมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้วตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้าได้แก่จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คนหรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด (บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้าดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้าจำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายในเป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่า

ให้แก่ลูกค้าขององค์กรแตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร / รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาฬิกา) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาฬิกา) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาฬิกา/ ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นต้น

4. มุมมองทางด้านการศึกษาและพัฒนาการเป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรกเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตและเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้ามีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้านคือความสามารถของพนักงานความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้าน การเรียนรู้และพัฒนาการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D/รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น

### 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนของนักลงทุนชาวจีนในประเทศไทย

นักลงทุนจากประเทศจีนได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทยจำนวน 245 บริษัทในปี 2012 จากความร่วมมือที่ดีของทั้งสองฝ่าย โดยประเภทธุรกิจที่นักลงทุนชาวจีนได้เข้ามาลงทุนเป็นส่วนใหญ่คือ ธุรกิจประเภทก่อสร้างอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เคมี ยางพารา การค้าระหว่างประเทศ และธุรกิจการให้บริการตัวอย่างความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการค้าท้องถิ่นในสถานประกอบการของไทยและจีน คือ CCT, Huawei, ZTE, ไฮเออร์, Holley เป็นต้นการที่นักลงทุนชาวจีนนิยมมาลงทุนในประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมการลงทุนที่น่าสนใจ 6 ด้านคือ 1. ด้านสังคมโดยรวมมีเสถียรภาพดีและเป็นมิตรที่ดีกับจีน 2. มีแนวโน้มที่ดีสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ 3. เป็นตลาดที่มีศักยภาพ 4. ท่าเรือที่ตั้ง เป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 5. ค่าจ้างต่ำกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว และ 6. นโยบายความโปร่งใสสูงและการเปิดเสรีการค้าระดับสูง โดยข้อมูลสถิติจากการสำรวจเศรษฐกิจโลกในปี 2008 – 2009 พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับ 36 ของโลก จาก 133 ประเทศ ที่นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุน

การลงทุนในไทยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือด้านการเกษตรด้านการท่องเที่ยว ด้านการผลิต และด้านการบันเทิง (<http://www.gxfao.gov.cn/gxfaohtml/tzzn/094758958.html>) ซึ่ง

ประเทศไทยมีนโยบายการสนับสนุนและดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติที่มาตั้งโรงงานในประเทศไทยอย่างเช่นบริษัทที่หือดังของญี่ปุ่นและเกาหลีได้เช่น Sony, Panasonic, NEC, Toshiba, Samsung และบริษัทอื่นๆ ที่ได้เข้ามาลงทุนสร้างโรงงานเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตที่ประเทศไทยสำหรับนักลงทุนชาวจีนนิยมที่จะเข้ามาลงทุนด้านการผลิต นอกจากนี้ประเทศไทยสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรปได้ร่วมกันเข้ามาลงทุนและสร้างโรงงานในประเทศไทยเช่นบริษัท Seagate ของสหรัฐอเมริกาเข้ามาลงทุนและตั้งโรงงานที่ในประเทศไทยสำหรับผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สำคัญของคอมพิวเตอร์ทำให้ประเทศไทยเป็นตลาดที่สำคัญสำหรับการผลิตของผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ทำให้คอมพิวเตอร์และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นสินค้าส่งออกและนำเข้าที่ใหญ่ที่สุดระหว่างประเทศไทยกับประเทศจีน ([http://www.tcmsba.org/index.php?langtype=cn&pageid=cn\\_6](http://www.tcmsba.org/index.php?langtype=cn&pageid=cn_6)) โดยในปี 2012 มีบริษัทจีนที่มาลงทุนในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจำนวน 29 แห่ง ([www.udnbkk.com](http://www.udnbkk.com)) ซึ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีความต่อเนื่องกันในกระบวนการผลิตและเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ โดยจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ได้เป็น 3 กลุ่มตามความเชื่อมโยงในการผลิต คือ อุตสาหกรรมขั้นต้น (Upstream) ซึ่งเป็นขั้นการผลิตวัตถุดิบ อุตสาหกรรมขั้นกลาง (Midstream) ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมขั้นปลาย (Downstream) คือ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าสำเร็จรูป

อุตสาหกรรมเคมีเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้กระบวนการทางเคมีและฟิสิกส์ต่างๆ เพื่อทำให้วัตถุดิบมีคุณภาพสำหรับการทำผลิตภัณฑ์ทางเคมีครอบคลุมไปถึงอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมปิโตรเคมี เป็นต้นตั้งแต่ปี 1991 ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยางพาราที่ใหญ่ที่สุดของโลกโดยประเทศไทยส่งออกยางพาราที่ผลิตปีละประมาณ 30 ล้านตันคิดเป็นหนึ่งในสามของการผลิตยางทั่วโลกปริมาณการส่งออกประจำปีมีปริมาณร้อยละ 40-45 ของยางพาราที่ส่งออกทั้งหมดในปี 2010 ประเทศไทยส่งออกยางพารารวม 28.7 ล้านตันการส่งออกคิดเป็นจำนวนเงิน 830 ล้านดอลลาร์สหรัฐส่งออกไปประเทศจีน 11.3 ล้านตันคิดเป็นจำนวนเงิน 244 ล้านดอลลาร์สหรัฐนอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ยางไทยและไม้ยางพาราส่งออกไปประเทศจีนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปี 2010 คิดเป็นจำนวนเงิน 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐปัจจุบันยางพาราไทยได้ส่งออกไปมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลกและประเทศจีนเป็นผู้นำเข้ารายใหญ่ที่สุดในปี 2012 จีนได้นำเข้ายางพาราจากประเทศไทยร้อยละ 50 คิดเป็นจำนวนประมาณ 11.28 ล้านตันเพราะความต้องการยางมากขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ของจีน (<http://songkhla.mofcom.gov.cn/article/ztdy/201106/20110607596786.shtml>) เมื่อความต้องการยางพาราในตลาด

จีนสูงขึ้นทำให้นักลงทุนชาวจีนเข้ามาเปิดบริษัทที่ประเทศไทยส่งผลให้ประเทศไทยกับประเทศจีนมีความร่วมมือทางการค้าที่ดีที่สุดในปี 2012 มีบริษัทจีนที่มาลงทุนในอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกจำนวน 68 แห่ง ([www.udnbkk.com](http://www.udnbkk.com))

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์สมพงษ์, ศศิฉายธนะมัย และสุรชัย ประเสริฐสรวย (2548) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีต่อการพัฒนาการศึกษาและอาชีพการเกษตรในท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ (1) เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมของชุมชนในจังหวัดนครนายก (2) เพื่อสร้างคลังความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาการศึกษาและอาชีพการเกษตรในท้องถิ่นจังหวัดนครนายก (3) เพื่อประเมินผลการใช้คลังความรู้ต่อการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาอาชีพการเกษตรตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารครั้งนี้ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงประกอบไปด้วยผู้ที่อยู่ในชุมชนต่างๆ ในเขต 4 อำเภอในจังหวัดนครนายก ได้แก่ผู้แทนของหน่วยงานที่ทำงานด้านต่างๆ เกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาด้านการศึกษาและอาชีพประกอบไปด้วยเจ้าของภูมิปัญญาท้องถิ่นจำนวน 7 คนผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมในการศึกษาและจัดทำภูมิปัญญาท้องถิ่นจังหวัดนครนายก นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลนครนายกจำนวน 19 คนได้เข้ามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมของชุมชนด้วยผลการวิจัยพบว่านักเรียนที่ใช้คลังความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ 0.58 ใช้เวลาเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น 7 เรื่องเป็นเวลา 3-4 ชั่วโมงมีความพึงพอใจต่อคลังความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในประเด็นที่สำคัญๆ คือคลังความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความน่าสนใจเมนูหลักเข้าใจง่ายสะดวกในการเข้าถึงสาระของภูมิปัญญาการอธิบายสาระความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าใจง่ายวิดิทัศน์ที่นำเสนอทั้งภาพและเสียงมีความน่าสนใจการลงทะเบียนเข้าใช้งานและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วผู้ที่มีความรู้สึกรอบในการเรียนรู้ด้วยคลังความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเมื่อเปรียบเทียบกับภูมิปัญญาท้องถิ่นจากการจัดอันดับ 5 อันดับคือ ผู้เรียนชอบภูมิปัญญาเรื่องการทอพรหมเช็ดเท้ามากที่สุดรองลงมาคือการปลูกใบดอกไม้ประดับผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่การทอเสื้อกเครื่องดนตรีอังกะลุงการปลูกมะยงชิดมะพร้าวหวานและการทำไม้กวาดดอกหญ้าตามลำดับผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาภูมิปัญญาแบบร่วมมือในเรื่องอื่นๆ ต่อไปและนำคลังความรู้ไปใช้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครการ โดยมีวัตถุประสงค์โครงการเพื่อประเมินประสิทธิผลการจัดองค์ความรู้ของอาจารย์ในคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชม



มงคลพระนครเป้าหมายของโครงการจัดแบ่งเป็นผลสำเร็จเบื้องต้นเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากข้อมูลพื้นฐานในด้านการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการนำไปประกอบนโยบายหรือแผนงานของคณะบริหารธุรกิจผลสำเร็จกึ่งกลางเป็นการศึกษาวิจัยข้อมูลการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย เรื่องเล่า ในความรู้ ความรู้ที่ติดบอร์ด ประชาสัมพันธ์ความรู้ที่เผยแพร่ใน เว็บบล็อก (web blog) การจัดนิทรรศการความรู้ มุมความรู้หน้าห้องสาขาวิชาการบัญชี แบบสอบถามจำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อความรู้ที่ได้รับและ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 การประเมินความคิดเห็นทราบว่า ภาพรวมของการจัดการเนื้อหาความรู้ เทคนิคการนำเสนอและประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดทั้งสามปัจจัย และมีความสอดคล้องในความคิดเห็นของอาจารย์แต่ละท่านในระดับดี สำหรับจุดแข็งที่ได้รับจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมากที่สุด คือ เนื้อหาเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอหลากหลายน่าสนใจ ส่วนจุดอ่อนที่ได้รับจากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมากที่สุด คือ ความรู้ที่ให้แต่ละครั้งควรมากกว่านี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาวิจัยควรทำการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเพิ่มความเชื่อถือได้ให้กับงานวิจัยนอกจากนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งด้านการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดให้ความรู้ และทรัพยากรด้านการวิจัยอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

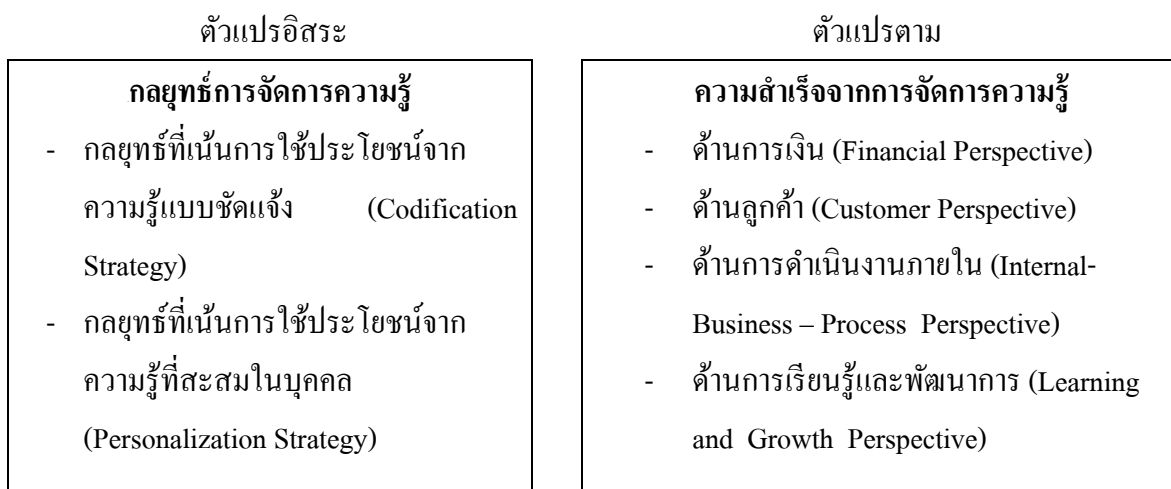
### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทเงินที่มัลลงทุนประเทศไทยด้านการผลิต” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 3.2 สมมติฐานของการวิจัย
- 3.3 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้ภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3.2 สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำมากำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 1.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 1.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 1.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 1.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 2.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 2.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

### 3.3 ประชากรและตัวอย่าง

#### 3.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยด้านการผลิต 2 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 29 บริษัทและ

อุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก จำนวน 68 บริษัท รวมเป็นจำนวน 97 บริษัททั่วประเทศ (ข้อมูลจาก www.udnbkk.com) โดยผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) คือ ผู้บริหารบริษัทประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

### 3.3.2 การกำหนดขนาดตัวอย่าง

กำหนดขนาดตัวอย่าง ( $n$ ) ที่ทำให้ความคลาดเคลื่อนของการประมาณสัดส่วนในประชากรมีค่าไม่เกิน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดให้สัดส่วนบริษัทที่ให้ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ( $p^*$ ) มีค่าประมาณ 50% หรือ 0.5 ดังนั้นเมื่อทำการสุ่มแบบไม่ใส่คืน (Without Replacement) ได้ขนาดตัวอย่างเป็น

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 N p^* (1 - p^*)}{(N-1) E^2 + z_{\alpha/2}^2 p^* (1 - p^*)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (97)(0.5)(0.5)}{(96)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)}$$

$$n \approx 78$$

ฉะนั้น ควรสุ่มตัวอย่าง อย่างน้อย 78 บริษัท

### 3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และสุ่มบริษัทในแต่ละชั้นภูมิด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างไปตามชั้นภูมิแบบกำหนดสัดส่วน (Proportional Allocation) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่าง

อุตสาหกรรม	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์	29	23
อุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก	68	55
รวม	97	78

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

### 3.4.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการชาวจีนเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีน

ที่มาลงทุนประเทศไทยด้านการผลิตโดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ทบทวนตำราเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาร่างเป็นแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือและได้ปรับปรุงแก้ไขสำนวนคำชี้แจงต่างๆ ในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ประกอบการเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยด้านการผลิต เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเรื่องการใช้ภาษาจำนวน2ท่านคือCHEN CHENG NAN (General Manager, SIAM PACIFIC ELECTRIC WIRE& CABLE CO.,LTD. อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์) และ STEPHENCHEN (GeneralManager, Q-BEST ENTERPRISE CO.,LTD.อุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก)
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามข้อเสนอแนะของผู้ประกอบการเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยด้านการผลิต
5. เมื่อผ่านการประเมินความสอดคล้องของเนื้อหาในการแปลแบบสอบถามระหว่างภาษาไทยและภาษาจีนแล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำ Pre-test เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยพิจารณาความสอดคล้องภายในของเครื่องมือ (Internal Consistency) ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ในข้อคำถามของตัวแปรที่เป็นการวัดแบบสเกลรวม (Summed Scale) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรทั้งหมดมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.87 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 3.2 การหาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach's Alpha Coefficient
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	0.811
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	0.840
ความสำเร็จในด้านการเงิน	0.875
ความสำเร็จในด้านลูกค้า	0.852
ความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายใน	0.856
ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	0.872

### 3.4.2 แบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการจีนเป็นแบบสอบถามจำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 สอบถามถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนด้านการผลิตของประเทศไทยจำนวน 10 ข้อดังนี้

1. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน (Codification Strategy) 5 ข้อ

2. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล (Personalization Strategy) 5 ข้อ

การให้คะแนนความคิดเห็น (Likert Scale) โดยกำหนดคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด = 5 คะแนน

เห็นด้วยมาก = 4 คะแนน

ไม่แน่ใจ = 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อย = 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุด = 1 คะแนน

คะแนนที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ยและสรุปผลช่วงการวัดความคิดเห็นดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{กำหนดความกว้างของแต่ละอันดับภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันดับภาคชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนน	ระดับการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

ส่วนที่3 สอบถามความสำเร็จของการจัดการความรู้รวมทั้งสิ้น 13 ข้อ

1. ด้านการเงิน 2 ข้อ
2. ด้านลูกค้า 4 ข้อ
3. ด้านการดำเนินงานภายใน 4 ข้อ
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ 3 ข้อ

การให้คะแนนความสำเร็จ (Likert Scale) โดยกำหนดคะแนนของแต่ละระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ดังนี้

เพิ่มขึ้นมากหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้	=	5	คะแนน
เพิ่มขึ้นหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้	=	4	คะแนน
เท่าเดิม	=	3	คะแนน
ลดลงหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้	=	2	คะแนน
ลดลงหลังมากจากมีการใช้การจัดการความรู้	=	1	คะแนน

คะแนนที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ยและสรุปผลช่วงการวัดความคิดเห็นดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{กำหนดความกว้างของแต่ละอันดับภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันดับภาคชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนน	ระดับความสำเร็จจากการจัดการความรู้
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามใน web “wenjuanxing”
2. ส่ง e-mail link แบบสอบถามไปยังบริษัทที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ตอบกลับมาทาง website

3. ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนมาเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาคุณลักษณะของข้อมูล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การประมาณค่า ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์การแปลระดับดังนี้

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
0.81 - 1.00	มากที่สุด
0.61 - 0.80	มาก
0.41 - 0.60	ปานกลาง
0.21 - 0.40	น้อย
0.00 - 0.20	ไม่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก” ผู้วิจัยได้นำข้อมูล ตัวอย่างที่เก็บได้จำนวน 78 บริษัท มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอผลการการวิเคราะห์ 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้

#### 4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่การศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	40	51.3
1.2 หญิง	38	48.7
รวม	78	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
2.1 น้อยกว่า30ปี	35	44.9
2.2 30-39ปี	20	25.6
2.3 40-50ปี	17	21.8
2.4 ตั้งแต่51ปีขึ้นไป	6	7.7
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	29.5
3.2 ปริญญาตรี	38	48.7
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	17	21.8
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>
<b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	17	21.8
4.2 5 – 10 ปี	35	44.9
4.3 11 -15 ปี	15	19.2
4.4 มากกว่า 15 ปี	11	14.1
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>
<b>5. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
5.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า	15	19.2
5.2 รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า	51	65.4
5.3 อื่นๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ	12	15.4
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>6. ระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย</b>		
6.1 1 – 5 ปี	22	28.2
6.2 6 -10 ปี	44	56.4
6.3 มากกว่า10 ปีขึ้นไป	12	15.4
รวม	78	100.0
<b>7. ปริมาณการลงทุนในประเทศของบริษัทของท่านโดยประมาณ</b>		
7.1 น้อยกว่า 50 ล้านบาท	42	53.8
7.2 50 ล้าน – 200 ล้านบาท	23	29.5
7.3 มากกว่า200 ล้านบาท	13	16.7
รวม	78	100.0
<b>8. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน</b>		
8.1 น้อยกว่า 50 คน	44	56.4
8.2 50– 200 คน	20	25.6
8.3 มากกว่า 200 คน	14	18.0
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของตัวอย่างจำนวน 78 บริษัท จำแนกตามลักษณะของผู้ประกอบการเงินพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายจำนวน40คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 เพศหญิงจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 สำหรับอายุของตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมาคือ 30-39 ปีจำนวน20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และอายุ 40-50 ปีมีจำนวน17คนคิดเป็นร้อยละ 21.8 และตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปน้อยที่สุดมีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน38คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 21.8 ในส่วนของประสบการณ์การทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปีมากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็น

ร้อยละ 44.9 รองลงมาคือต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และ 11 -15 ปีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และมากกว่า 15 ปีน้อยที่สุดจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

สำหรับของการดำรงตำแหน่งในบริษัทในปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 รองลงมาคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่าจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ในส่วนของระยะเวลาที่บริษัทดำเนินกิจการในประเทศไทยบริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 6 -10 ปี จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาคือ 1 – 5 ปีจำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 28.2 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 12 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 15.4

เมื่อพิจารณาตามปริมาณการลงทุนภายในประเทศของบริษัทของท่านโดยประมาณพบว่าบริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีปริมาณการลงทุนในประเทศโดยประมาณน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 42 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ 50 – 200 ล้านบาทจำนวน 23 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 29.5 และมากกว่า 200 ล้านบาท 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.7 ในส่วนของจำนวนพนักงานในองค์กร พบว่า บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาคือ 50 – 200 คนจำนวน 20 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 25.6 และมากกว่า 200 คน จำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.0

## 4.2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้ ปรากฏดังตารางที่ 4.2 – ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	41.0	15.4	21.8	19.2	2.6	3.73	1.255	มาก
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	16.7	15.4	14.1	35.9	17.9	2.77	1.367	ปานกลาง
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	19.2	34.6	17.9	20.5	7.7	3.37	1.229	ปานกลาง
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	19.2	26.9	23.1	20.5	10.3	3.24	1.271	ปานกลาง
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	20.5	16.7	29.5	23.1	10.3	3.14	1.276	ปานกลาง
<b>เฉลี่ย</b>						3.25	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทที่ตนทำงานอยู่มีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.25) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.73) บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย 3.37) พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 3.24) บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก (ค่าเฉลี่ย 3.14) และบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ (ค่าเฉลี่ย 2.77)

ตารางที่ 4.3 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	37.2	33.3	14.1	7.7	7.7	3.85	1.228	มาก
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	17.9	29.5	32.1	11.5	9.0	3.36	1.173	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	26.9	44.9	23.1	0.00	5.1	3.88	0.980	มาก
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	33.3	38.5	21.8	1.3	5.1	3.94	1.036	มาก
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	16.7	15.4	28.2	26.9	12.8	2.96	1.274	ปานกลาง
<b>เฉลี่ย</b>						3.60	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ยเรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.94) บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.88) บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.85) บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.36) และบริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมี

พนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย 2.96)

#### ตารางที่ 4.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวม

กลยุทธ์การจัดการความรู้	Mean	SD	ระดับการใช้กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	3.25	0.57	ปานกลาง
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	3.60	0.54	มาก
ภาพรวม	3.42	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมพบว่าบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างมีกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ปรากฏดังตารางที่ 4.5 – ตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.5 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ความสำเร็จในด้าน การเงิน	ระดับความคิดเห็น							S.D.	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย			
1. กำไรจากการดำเนินงาน	33.3	32.1	21.8	7.7	5.1	3.81	1.140	มาก	
2. การเพิ่มยอดขาย	24.4	43.6	15.4	9.0	7.7	3.68	1.168	มาก	
เฉลี่ย						3.74	0.829	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการเงิน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.74) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือ เห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านกำไรจากการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.81) และบริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.68)

ตารางที่ 4.6 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ความสำเร็จในด้าน ลูกค้า	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	42.3	38.5	7.7	7.7	3.8	4.08	1.078	มาก
2. จำนวนลูกค้ารายใหม่	32.1	35.9	23.1	5.1	3.8	3.87	1.049	มาก
3. ส่วนแบ่งตลาด	29.5	29.5	29.5	7.7	3.8	3.73	1.089	มาก
4. ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	28.2	39.7	21.8	6.4	3.8	3.82	1.041	มาก
<b>เฉลี่ย</b>						3.88	0.710	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านลูกค้า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.88) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือ บริษัทการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.08) บริษัทมีจำนวนลูกค้ารายใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.87) บริษัทมีความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า (ค่าเฉลี่ย 3.82) และบริษัทมีส่วนแบ่งตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.73)

ตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายใน	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	37.2	46.2	10.3	3.8	2.6	4.12	0.926	มาก
2. ความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน	44.9	30.8	14.1	7.7	2.6	4.08	1.066	มาก
3. ความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด	32.1	34.6	24.4	5.1	3.8	3.86	1.053	มาก
4. ความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย	30.8	20.5	29.5	14.1	5.1	3.58	1.212	มาก
<b>เฉลี่ย</b>						3.91	0.655	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายใน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.12) บริษัทมีความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน (ค่าเฉลี่ย 4.08) บริษัทมีความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.86) และบริษัทมีความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย (ค่าเฉลี่ย 3.58)

ตารางที่ 4.8 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	43.6	23.1	19.2	9.0	5.1	3.91	1.208	มาก
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	32.1	25.6	11.5	19.2	11.5	3.47	1.412	มาก
3. มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	32.1	23.1	17.9	16.7	10.3	3.50	1.365	มาก
เฉลี่ย						3.63	0.912	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.91) บริษัทมีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.50) และบริษัทมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.47)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวม

ความสำเร็จของการจัดการความรู้	Mean	SD	ระดับความสำเร็จจากการจัดการความรู้
1. ด้านการเงิน	3.74	0.83	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.88	0.71	มาก
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	3.91	0.66	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	3.63	0.91	มาก
ภาพรวม	3.79	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมพบว่า บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างมีผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ทำเป็นประมาณย่อยพบว่าด้านการดำเนินงานภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 2 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 1.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 1.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 1.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 1.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมี

ความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 2.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 2.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว โดยกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบไว้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10, 0.05 และ 0.001 และทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ผลการทดสอบแสดงในส่วนนี้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 1.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเงิน			
	กำไรจากการดำเนินงาน		การเพิ่มยอดขาย	
	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทที่มีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.046	0.691	-0.122	0.289
2. บริษัทที่มีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	0.004	0.969	0.270	0.017**
3. บริษัทที่มีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	-0.032	0.783	-0.097	0.399
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	-0.003	0.978	0.036	0.756
5. บริษัทที่มีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	0.215	0.058*	0.092	0.425

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านกำไรจากการดำเนินงาน ( $r=0.215$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง) อย่างไรก็ตามระดับ

ความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างต่ำ

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและการมีพนักงานทุกคนในบริษัท สามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านการเพิ่มยอดขาย ( $r=0.270$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้เพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการเพิ่มยอดขายเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ



สมมติฐานที่ 1.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.004	0.974	0.092	0.424	-0.168	0.142	0.122	0.289
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	-0.014	0.902	0.197	0.085*	0.158	0.166	-0.011	0.922
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	-0.041	0.718	-0.094	0.415	-0.050	0.661	-0.049	0.672
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	0.280	0.013**	0.111	0.332	0.198	0.082*	0.141	0.217

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
5. บริษัทที่มีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	0.209	0.066*	-0.161	0.159	-0.084	0.462	0.019	0.867

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้าเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก ( $r=0.209$ ) และด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ( $r=0.028$ ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ ) และ ( $p < 0.05$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านลูกค้าของด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้และบริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ ( $r=0.197$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์ นั่นคือ เมื่อมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้เพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น (ลดลง) อย่างไรก็ตามระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างต่ำ

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการแจกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนในด้านการมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านส่วนแบ่งตลาด ( $r=0.198$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ บริษัทมีการแจกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 1.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา		ความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน		ความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด		ความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	0.195	0.088	-0.013	0.907	-0.068	0.552	0.018	0.875
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	-0.256	0.024**	-0.005	0.962	0.094	0.411	0.121	0.293
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	0.076	0.508	0.275	0.015**	0.131	0.252	0.386	0.000***

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ ประโยชน์จาก ความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถใน การจัดส่งสินค้า ที่ตรงเวลา		ความรวดเร็วใน ขั้นตอนของ ระบบงาน		ความสามารถใน การผลิตที่ตรง ตามแผนงานที่ กำหนด		ความสามารถในการ ควบคุมการผลิต ไม่ให้เกิดของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
4. พนักงานทุกคน ในบริษัทสามารถ เข้าถึงความรู้ที่ถูก จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูล	0.186	0.104	0.043	0.705	0.269	0.017**	0.144	0.209
5. บริษัทมีการลงทุน ในระบบสารสนเทศ เป็นจำนวนมาก	0.151	0.187	0.001	0.990	0.044	0.702	0.005	0.962

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา ( $r = -0.256$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นลบ ซึ่งแสดงให้เห็น เมื่อมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ลดลง (เพิ่มขึ้น) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน

บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการจัดการความรู้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน ( $r=0.275$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด ( $r=0.269$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีการจำแนกองค์

ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย ( $r=0.386$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.001$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อมีการจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทที่มีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสียเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสียอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 1.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) และค่า  $p$ -value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.033	0.772	-0.140	0.223	-0.133	0.247
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงาน	0.066	0.566	0.313	0.005**	-0.132	0.248

สามารถสืบค้นได้						
-----------------	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	0.128	0.265	0.159	0.164	0.027	0.814
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	0.167	0.145	0.210	0.065*	0.094	0.415
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	-0.051	0.283	-0.117	0.308	0.108	0.346

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่าด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังต่อไปนี้



กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ( $r=0.210$ ) และด้านมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ ( $r=0.313$ ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ ) และ ( $p < 0.05$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

**ตารางที่ 4.14** การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้านำการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาภายในภาพรวม

	กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการเงิน	0.107	0.349	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านลูกค้า	0.147	0.199	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	0.326	0.004**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	0.146	0.201	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ภาพรวม	0.245	0.030**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้

เพียงด้านเดียว คือ ด้านการดำเนินงานภายใน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้ำ การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเงิน			
	กำไรจากการดำเนินงาน		การเพิ่มยอดขาย	
	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	-0.040	0.728	0.228	0.045**
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.132	0.249	0.085	0.459
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	0.131	0.253	-0.033	0.776
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.220	0.053*	0.090	0.433
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	-0.130	0.255	0.166	0.146

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์ด้านบริษัทที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านกำไรจากการดำเนินงาน ( $r=0.220$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์ด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านการเพิ่มยอดขาย ( $r=0.228$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการเพิ่มยอดขายเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่

เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการเพิ่มยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	0.313	0.005**	0.166	0.146	0.464	0.000***	0.019	0.871
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.084	0.466	0.038	0.742	0.178	0.118	0.160	0.162
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม	-0.090	0.434	0.225	0.047**	0.202	0.077*	0.119	0.298

ศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น								
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.121	0.293	0.195	0.086*	0.054	0.641	0.098	0.396
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	0.097	0.399	0.171	0.134	-0.036	0.757	0.093	0.420

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ( $r=0.313$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( $r=0.195$ ) และด้านมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น ( $r=0.225$ ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ ) และ ( $p < 0.05$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ เพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น ( $r=0.202$ ) และด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ ( $r=0.464$ ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ ) และ ( $p < 0.001$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกนั้นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา		ความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน		ความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด		ความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทที่มีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	0.004	0.970	0.178	0.119	0.234	0.039**	0.052	0.653
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมี	-0.110	0.336	0.061	0.598	0.094	0.413	-0.056	0.625

ความรู้และ ประสบการณ์ใน การทำงานมาก ยิ่งขึ้น								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ ประโยชน์จาก ความรู้ที่สะสมใน บุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถใน การจัดส่งสินค้าที่ ตรงเวลา		ความรวดเร็วใน ขั้นตอนของ ระบบงาน		ความสามารถใน การผลิตที่ตรงตาม แผนงานที่กำหนด		ความสามารถใน การควบคุมการ ผลิตไม่ให้เกิด ของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
3. บริษัทมีนโยบาย ส่งเสริมให้พนักงาน ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาต่อในการ ทำงานให้ดีขึ้น	0.044	0.705	0.046	0.690	0.148	0.197	0.133	0.244
4. บริษัทมีการนำ เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ เพื่อให้พนักงานมี โอกาสแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและ กัน	0.076	0.511	0.204	0.073*	0.360	0.001**	0.164	0.151
5. บริษัทมีนโยบาย ให้พนักงานใหม่ละ คนมีพนักงานพี่ เลี้ยง (Mentor) เป็น ที่ปรึกษาส่วนตัว	0.147	0.199	0.021	0.853	-0.140	0.223	-0.070	0.545



หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน ( $r=0.204$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ ( $r=0.234$ ) และด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( $r=0.360$ ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.05$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้

และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	0.131	0.254	0.387	0.000***	0.155	0.176
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.151	0.187	0.108	0.348	0.073	0.525
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	0.123	0.284	0.143	0.211	-0.053	0.642
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงาน	0.275	0.015**	0.110	0.338	0.124	0.280

มีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน						
---	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนา กระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม		มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
5.บริษัทมีนโยบายให้พนักงาน ใหม่ละคนมีพนักงานที่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	0.065	0.570	-0.004	0.971	-0.093	0.416

หมายเหตุ. \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $r=0.275$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.10$ )

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่าเครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงาน

เพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ( $r=0.387$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ( $p < 0.001$ )

เมื่อพิจารณาค่า  $r$  พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ

**ตารางที่ 4.19** การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการในภาพรวม

	กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการเงิน	0.167	0.143	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านลูกค้า	0.400	0.000***	มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	0.257	0.023**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ	0.284	0.012**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
ภาพรวม	0.385	0.000***	มีระดับความสัมพันธ์น้อย

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนากการอยู่ในระดับน้อย

DPU

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทย:กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก” ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกจำนวน 78 บริษัท ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนเป็นมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.9 ซึ่งดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4

##### 5.1.2 ข้อมูลของบริษัทของตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดในบริษัทที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 6 -10 ปี จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4 และ ส่วนใหญ่มีปริมาณการลงทุนในประเทศไทยโดยประมาณน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 42 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.8 ตลอดจนมีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4

##### 5.1.3 ข้อมูลกลยุทธ์การจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมพบว่าบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกมีระดับความคิดเห็นการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นสูงสุดคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนพบว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าบริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลพบว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น

#### 5.1.4 ข้อมูลความสำเร็จของการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมพบว่าบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยมีความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าความสำเร็จด้านการดำเนินงานภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในด้านการเงินพบว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านกำไรจากการดำเนินงาน รองลงมาคือบริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น

ในส่วนของความสำเร็จในด้านลูกค้าพบว่าบริษัทมีความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีจำนวนลูกค้ารายใหม่

นอกจากนี้ความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายในพบว่าบริษัทมีความสำเร็จด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลามากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน

ส่วนผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการพบว่าบริษัทมีความสำเร็จด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาคือบริษัทมีส่งประดิษฐ์ใหม่ตลาด

#### 5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 1 พบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้เพียงด้านเดียวคือด้านการดำเนินงานภายในโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

จากสมมุติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 2 พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลางด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการอยู่ในระดับน้อย

## 5.2 อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง“กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทย: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก”ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญๆมาอภิปรายดังนี้

### 5.2.1 กลยุทธ์การจัดการความรู้

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกมีการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ระดับมาก อาจเนื่องมาจากบริษัทต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี โดยมุ่งพัฒนาคนในองค์กรให้มีการดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จงาน (McGraw, 922)

เมื่อพิจารณาในแต่ละกลยุทธ์ พบว่าบริษัทมีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับที่ Hansen, Nohria and Tierney (2001) ได้กล่าวไว้ว่าบริษัทที่ปรึกษาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเลือกกลยุทธ์หนึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงาน และอีกกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนหรือกลยุทธ์รอง แต่จะไม่เลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสองประเภทพร้อมกันในระดับที่เท่าเทียมกัน การที่บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์



และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกมีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบจัดแจ้งอาจเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบจัดแจ้งจะต้องมีการลงทุนค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องของการจัดทำฐานข้อมูล การวางระบบ บริษัทส่วนใหญ่จึงนิยมใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมากกว่า นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบจัดแจ้งที่บริษัทนิยมใช้มากที่สุดคือการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ในขณะที่การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ใช้น้อยที่สุด อาจเพราะทุกบริษัทต้องการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นตามระเบียบเพื่อผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการควบคุมบริษัทได้ง่ายและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการสอนงานพนักงานใหม่เพื่อยกระดับมาตรฐานในการทำงาน แต่สำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ใช้น้อยที่สุด อาจเนื่องจากการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อให้สามารถสืบค้นได้นั้นต้องมีการสร้างฐานข้อมูลซึ่งต้องใช้งบประมาณและผู้ชำนาญ บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยจึงไม่ค่อยนิยมใช้กัน สอดคล้องกับที่ Hansen, Nohria and Tierney (2001) ได้กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบจัดแจ้งต้องลงทุนสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการใช้กลยุทธ์นี้อยู่ในระดับมาก สิ่งที่นิยมใช้มากที่สุดคือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น web e-mail เป็นต้น ในขณะที่การกำหนดนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวใช้น้อยที่สุด อาจเพราะการสร้าง web หรือการใช้ e-mail เป็นการลงทุนที่ไม่ได้ใช้เงินมากนัก และยังสามารถใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารในองค์กรจึงทำให้บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยนิยมใช้วิธีการนี้ในการจัดการความรู้ อีกทั้งเป็นการง่ายต่อพนักงานในการถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งสะดวกกว่าการจัดประชุมหรือสัมมนาและการฝึกอบรมศึกษา เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีการใช้ e-mail อยู่ทุกวัน วิธีการนี้สามารถช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ประสบการณ์ความรู้ได้อย่างรวดเร็วสำหรับพนักงานใหม่แต่ละคนการมีพนักงานพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาส่วนตัวเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นมากกว่าบริษัทเงินมีโรงงานค่อนข้างใหญ่และในแต่ละโรงงานมีพนักงานเป็นจำนวนมาก การถ่ายทอดความรู้โดยการสอนตัวต่อตัวจึงอาจเป็นการยาก ส่วนใหญ่ผู้บริหารคนเดียวจะเป็นผู้สอนพนักงานหลายคน (<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%AE%A1%E7%90%86>)

### 5.2.2 ความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกมีความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้านในภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ พบว่าทั้ง 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน แต่ความสำเร็จในด้านการดำเนินการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องจากองค์ความรู้ส่วนใหญ่ที่แลกเปลี่ยนในองค์กรมักจะเป็นเรื่องของกระบวนการและวิธีการทำงาน จึงทำให้มีความสำเร็จด้านการดำเนินการภายในมากกว่าด้านอื่นๆ นอกจากนี้ บริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกส่วนใหญ่เป็นโรงงานผลิต ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานมากกว่าด้านอื่นๆ จึงทำให้บริษัทจีนเห็นว่าความสำเร็จที่เกิดจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการดำเนินการภายในมากที่สุด สำหรับกระบวนการและวิธีการทำงานจุดสำคัญก็คือพนักงาน พนักงานใช้วิธีที่เหมาะสมในการทำงานให้ดีขึ้นถึงจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจของสินค้าที่ผลิตถึงจะส่งผลต่อความสำเร็จในด้านอื่นๆ สอดคล้องกับที่น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546) ได้กล่าวไว้ว่าคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์ประกอบทั้งหมดเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมให้เกิดการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรองค์กรจำเป็นต้องสร้างคนให้มีความรู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้เป็นผู้สร้างพัฒนาจัดเก็บเผยแพร่รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความรู้

### 5.2.3 จากผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนและกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย อาจเนื่องจากบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติกการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ได้ไม่นานมากนัก จึงทำให้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จไม่ชัดเจน ความรู้ส่วนใหญ่เป็นแบบฝังลึกทำให้การประเมินผลได้ต้องใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างยาว อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากบริษัทจีนส่วนใหญ่มีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำทำให้บริษัทมีการตอบสนองของลูกค้าเพราะการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นกลยุทธ์พื้นฐานในการรักษาลูกค้าเก่าให้อยู่กับองค์กรนานเท่านาน และกลายเป็นเสน่ห์ในการดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ มาสู่องค์กรซึ่งสอดคล้องกับที่พัชราหาญเจริญกิจ

(2543) ได้กล่าวไว้ว่าการบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จมากกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

##### 1. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่สะสมในบุคคล

จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านอื่นๆอยู่ในระดับน้อยส่วนด้านการเงินไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าวิธีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านลูกค้าในเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าวิธีการอื่นๆ ดังนั้น บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานสม่ำเสมอ โดยอาจจัดได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการใช้วิธีการให้พนักงานใหม่แต่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวและการให้พนักงานหมุนเวียนงานน้อยกว่าวิธีการอื่นๆ ในกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ความรู้ที่สะสมดังนั้น บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการใช้นโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาในตำแหน่งที่สำคัญ สำหรับตำแหน่งปฏิบัติการทั่วไปอาจใช้ระบบ Coaching ในการสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

สำหรับนโยบายการหมุนเวียนงานบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการใช้วิธีการหมุนเวียนโดยอาจดูตำแหน่งและความสามารถของพนักงานทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเห็นวิธีการทำงานในภาพรวม ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

##### 2. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน

จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในอยู่ในระดับน้อยในขณะที่ด้านอื่นๆไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่าการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่

เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการดำเนินงานภายในในเรื่องความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานและความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสียมากกว่าวิธีการอื่นๆ ดังนั้น บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการจ้างผู้ชำนาญหรือตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาดูแลระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นขององค์กร

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ในกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการใช้วิธีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย และการที่พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยควรมีการออกแบบระบบสารสนเทศสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้และค้นหาองค์ความรู้ต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ด้านต่างๆ นอกเหนือจาก 2 กลยุทธ์ที่ศึกษาในงานวิจัยนี้เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านต่างๆ ว่ามีกลยุทธ์แบบใดส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด และนำมาเปรียบเทียบเพื่อเลือกใช้ประโยชน์จากกลยุทธ์ให้บริษัทเงินที่เข้ามาลงทุนประสบความสำเร็จ

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยของอุตสาหกรรมด้านอื่นๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม

DPUC

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- Baidu. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก <http://baike.baidu.com/view/4311792.htm>
- Balanced Scorecard คืออะไร. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/317967>
- Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก <http://business.east.spu.ac.th/kmm/Balanced%20%20Scorecard.htm>
- Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก <http://province.m-culture.go.th/ranong/html/km%20BSC.html>
- จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์. (2553). การประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- ณรงค์ สมพงษ์ ศศิฉาย ชนะมัย และสุรชัย ประเสริฐสรวย. (2548). การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีต่อการพัฒนาการศึกษาและอาชีพการเกษตร ในท้องถิ่น. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก [http://edtech.edu.ku.ac.th/work\\_pdf/jongkol.pdf](http://edtech.edu.ku.ac.th/work_pdf/jongkol.pdf)
- ตรงค์พันธ์ อภิกรมวิไลชัย. (2553). ความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
- นฤมล พุกฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้ (knowledge management). *รังสิตสารสนเทศ*, 6(1), 60-67.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พีрінดิงแมสโปรดักส์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธุรกิจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). บทสรุปปาฐกถาพิเศษเรื่องการจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธุรกิจ.
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. (2542). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.

## ภาษาต่างประเทศ

Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action*.

U.S.A: Harvard Business School Press.

Megginson, D., & Pedler, M. (1992). *Self-Development: A Facilitators guide*. Maidenhead,UK:

McGraw-Hill.

DRPU

กรม  
พาณิชย์

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย  
关于中国公司在泰国投资的知识管理策略的研究

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ใช้ในการสำรวจข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระของนักศึกษาจีนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ทั้งนี้เพื่อการศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงจากท่านโดยผลของการศึกษารั้งนี้ก็จะเก็บไว้เป็นความลับข้อมูลคำตอบที่เป็นจริงจากท่านจะทำให้การศึกษารั้งนี้สัมฤทธิ์ผลจึงขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ

尊敬的先生/女士:

您好! 感谢您在百忙之中抽出时间填写这份问卷!

本问卷是纯粹为了学术研究之用, 您提供的任何个人或企业信息都将受到严格保密。您只需仔细阅读每个问题, 并根据自己所在企业的真实情况如实填写即可。问卷是否完整对本研究结论至关重要, 请不要遗漏其中的任何问项。如果您在填写过程中有任何疑问, 可以随时与研究者取得联系, 联系方式: E-mail: jingyandada1987@hotmail.com

您的填写将对此研究有很大的贡献, 衷心感谢您的支持与合  
作

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล 第一部分：个人资料

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับของท่าน 说明：请

按照个人真实信息，使用“”符号填写在中

1. เพศ 性别

- 1) ชาย 男  2) หญิง 女

2. อายุ 年龄

- 1) น้อยกว่า 30 ปี 小于 30 岁  
 2) 30-39 ปี 30-39 岁  
 3) 40-50 ปี 40-50 岁  
 4) ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป 51 岁以上

3. วุฒิการศึกษา 学历

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 本科以下  
 2) ปริญญาตรี 本科  
 3) สูงกว่าปริญญาตรี 本科以上

4. ประสบการณ์ในการทำงาน 工作经验

- 1) ต่ำกว่า 5 ปี 少于 5 年  
 2) 5 - 10 ปี 5 - 10 年  
 3) 11 - 15 ปี 11 - 15 年  
 4) มากกว่า 15 ปี 15 年以上

5. ท่านดำรงตำแหน่งใดในบริษัท 您在公司担任什么职位

- 1) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า 主席主任委员董  
 事长等  
 2) รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า 副主席等  
 3) อื่นๆเช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ 其他例如助理

6. ระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 公司在泰国的运营时间

- 1) 1 - 5 ปี 1 - 5 年  
 2) 6 - 10 ปี 6 - 10 年  
 3) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 10 年以上

## 7. ปริมาณการลงทุนในประเทศของบริษัทของท่านโดยประมาณ 在泰国的投资金额

- 1) น้อยกว่า 50 ล้านบาท 低于5000万泰铢
- 2) 50 ล้านบาท – 200 ล้านบาท 5000万—20,000万泰铢
- 3) มากกว่า200 ล้านบาท 20,000万泰铢以上

## 8. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน 员工人数

- 1) น้อยกว่า 50 คน 低于50人
- 2) 50–200 คน 50人—200人
- 3) มากกว่า 200 คน 200人以上

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 第二部分：关于中国公司在泰国投资的知识管理2个策略的研究

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องระดับต่างๆ 说明：请用  符号填写。โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ ได้แก่

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常赞同

4 = เห็นด้วย 赞同

3 = ไม่แน่ใจ 不确定

2 = ไม่เห็นด้วย 不赞同

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 非常不赞同

หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย 关于中国公司在泰国投资的知识管理2个策略的研究	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบ <b>จัดแจ้ง 法典编辑策略</b> บริษัทที่มีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน 公司收集和提取员工所需资料					

<p>หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์การจัดการ ความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย关于 于中国公司在泰国投资的知识管理2 个策略的研究</p>	5	4	3	2	1
<p>บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้公司收集 各种所需知识信息为了方便员工搜索</p>					
<p>บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็น หมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ ง่าย公司将知识编码，储存在数据库中 方便员工使用</p>					
<p>พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล 公司每个员工都可以根据所需在数据 库中找到相应的资料</p>					
<p>บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็น จำนวนมาก公司在信息方面的投资数目 大</p>					
<p><b>กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ สะสมในบุคคล人性化策略</b> บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้ พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ公司举 行例会或研讨会为了员工之间相互交 流经验学习</p>					
<p>บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ใน การทำงานมากยิ่งขึ้น公司员工之间实行岗 位轮换制度为了有更好的经验以便用于 工作中</p>					

<p>หลักเกณฑ์ในการพิจารณากลยุทธ์การจัดการ          ความรู้ของบริษัทเงินที่มาลงทุนประเทศไทย关于          于中国公司在泰国投资的知识管理2          个策略的研究</p>	5	4	3	2	1
<p>บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงาน          ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษา          ต่อในการทำงานให้ดีขึ้น 公司有让员工培          训的机会以便提高员工技能</p>					
<p>บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้          เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง          กันและกัน เช่น web e-mail เป็นต้น公司有通          过电子科技手段使员工交流知识，例          如建立网页，电子邮箱</p>					
<p>บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมี          พนักงานพี่เลี้ยง(Mentor)เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว          师徒制度（日本擅用）</p>					

**ตอนที่ 3** ความสำเร็จจากการจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย  
 第三部分：关于中国公司在泰国投资使用知识管理策略的工作执行成效

ท่านคิดว่ากิจการของท่านมีการดำเนินงานที่มีความสำเร็จในด้านต่างๆต่อไปนี้อยู่ในระดับใดจากสภาพความเป็นจริงขอให้ท่านลงคะแนนที่แสดงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ 您觉得贵公司有如下的工作执行的成效吗？如果有是在哪个阶层，请您选择符合贵公司的真实情况的阶层，阶层说明如下说明：请用  符号填写。

5 = เพิ่มขึ้นมากหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้使用知识管理策略后有明显提高

4 = เพิ่มขึ้นหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้使用知识管理策略后有部分提高

3 = เท่าเดิม跟原来一样

2 = ลดลงหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้使用知识管理策略后有部分下降

1 = ลดลงมากหลังจากมีการใช้การจัดการความรู้使用知识管理策略后有明显下降

ผลการดำเนินงานด้านความสำเร็จ ขององค์กร 组织的工作执行的成效	5	4	3	2	1
<u>ด้านการเงิน</u> 财政方面 กำไรจากการดำเนินงาน 利润额					
การเพิ่มยอดขาย 销售额					
<u>ด้านลูกค้า</u> 顾客方面 การตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า 满足顾客需求					
จำนวนลูกค้ารายใหม่ 新客户的数目					
ส่วนแบ่งตลาด 市场份额					

ผลการดำเนินงานด้านความสำเร็จ ขององค์กร 组织的工作执行的成效	5	4	3	2	1
ความสามารถในการรักษาลูกค้า รายเก่า 照顾旧客户					
<u>ด้านการดำเนินงานภายใน</u> <u>内部过程方面</u> ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ ตรงเวลา 送货准时					
ความรวดเร็วในขั้นตอนของ ระบบงาน 提高工作效率					
ความสามารถในการผลิตที่ตรง ตามแผนงานที่กำหนด 根据生产计划执行					
ความสามารถในการควบคุมการ ผลิตไม่ให้เกิดของเสีย 控制生产不浪费					
<u>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ</u> <u>学习和创新方面</u> การพัฒนากระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง 持续的开发过程					
ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 有想法和创新					
มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด 有新产品进入市场					



ภาคผนวก ข  
ข้อมูลบริษัทจีนที่มาลงทุนด้านการผลิตในประเทศไทย

ในปี 2012 อุตสาหกรรม อุปกรณ์สื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวน 29 แห่ง

เลขที่	ชื่อ บริษัท
1	VIDA INTERNATIONAL(THAILAND)CO.,LTD.
2	MATSU THAI FACTORY CO.,LTD.
3	CHIN CHANG (THAILAND)CO.,LTD.
4	CUTE IT LTD.,PART
5	NETWORKING (THAILAND)CO.,LTD.
6	JLED CO.,LTD.
7	SMARTECH AUTOMATION PARTS CO.,LTD.
8	U PROTECT COMPANY LIMITED
9	บริษัท ทีซีที อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลไอที จำกัด
10	LIHONG ELECTRONIC CO.,LTD.
11	บริษัท เนลสัน อินดัสทรี จำกัด
12	YST ELECTRIC CO.,LTD.
13	YUAN DA ELECTRONICS(THAILAND)CO.,LTD.
14	XIAN JIN TRADING CO.,LTD.
15	บริษัท ไทยคาร์-โซว์ ออโตโมทีฟ โปรดักส์ จำกัด
16	THAI LOLLY INTERNATIONAL CO.,LTD.
17	ACER COMPUTER CO.,LTD. (THAILAND)
18	SYSCOM COMPUTER(THAILAND)CO.,LTD.
19	บริษัท ไทยอีซูบิอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด(TYS)
20	SIAM PACIFIC ELECTRIC WIRE&CABLE CO.,LTD.
21	L.I.N.TELECOM(THAILAND)CO.,LTD.
22	บริษัท ไทยแมคซิมน์อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด
23	THAIFAST ELECTRIC CORPORATION LIMITED
24	TRISAK GROUP-FACTORY AUTOMATION CENTER CO.,LTD.
25	THAIWANG COMMUNICATION CO.,LTD.
26	HOLLY INT ELECTRIC (THAILAND)CO.,LTD.

เลขที่	ชื่อ บริษัท
27	WATASHI
28	SHING THAI ELECTONIC
29	RF CONNECTORS IND. (THAILAND)CO.,LTD.

ในปี 2012 อุตสาหกรรมเคมี ยางพลาสติกมีจำนวน 68 แห่ง

เลขที่	ชื่อ บริษัท
1	NAK SEALING PRODUCTS (THAILAND)CO.,LTD.
2	ห้างหุ้นส่วน จำกัด เอส.เจ.ที.พลาสติก
3	THAI FENG CO.,LTD.
4	HSIN MEI KUANG(BANGKOK) CO.,LTD.
5	E.C.F RUBBER INDUSTRY CO.,LTD.
6	UNCHING INDUSTRY CO.,LTD.
7	CHUNG DING INTERNATIONAL CO.,LTD.
8	INDUSCHEM CO.,LTD.
9	บริษัท พี. เอช . เคมีคอล จำกัด
10	Q-BEST ENTERPRISE CO.,LTD.
11	THAI PROGRESS RUBBER CO.,LTD.
12	S.SAMPRAN CHEMICAL CO.,LTD.
13	TOPFLEX RUBBER INDUSTRY CO.,LTD.
14	SANDA INDUSTRY CO.,LTD.
15	CRAND ASIA CO.,LTD.
16	THAI OCEAN PRINTING CO.LTD.
17	บริษัท สเปเชียล โคติง(ไทยแลนด์)จำกัด
18	บริษัท ซ้อเจิง พลาสติก จำกัด
19	YOEN TING CO.,LTD.
20	บริษัท ไทนัน พลาสติก จำกัด
21	TST CHEMICAL MACHINERY CO.,LTD.

เลขที่	ชื่อ บริษัท
22	SEREECHEM CO.,LTD.
23	TONG THAI RUBBER CO.,LTD.
24	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ใจหลีฮวด พลาสติก
25	RUAM CHAROEN PLASTIC EXTRUSION CO.,LTD.
26	LEEKUKO(THAILAND)CO.,LTD.
27	บริษัท อันซิ่ง อินคัสทรี จำกัด
28	SHEN DAR CO.,LTD.
29	DEESTONE GROUP
30	YA THAI CHEMICAL CO.,LTD.
31	QI LI INDUSTRY CO.,LTD.
32	KUEN HUEY CO.,LTD.
33	MING DIH CHEMICAL CO.,LTD
34	บริษัท แอล ซี. ที. เคมีคอล แอนด์ แมชชีนเนอรี จำกัด
35	YU SHUN MACHINERY CO.,LTD.
36	NUMCHAI INDUSTRY CO.,LTD.
37	SPL PLASTIC PRODUCTS CO.,LTD.
38	NAK SEALING PRODUCTS(THAILAND)CO.,LTD.
39	THAI SHIH HSING CO.,LTD.
40	THAISIN METAL INDUSTRIES CO.,LTD.
41	THAI HSING HYDROCARBON CO.,LTD.
42	TFF SURFACE ENGINEERING CO.,LTD.
43	METALLIC CHEMICAL INDUSTRIES(TH) CO.,LTD.
44	KPT CORPORATION(THAILAND)
45	บริษัท ไทยพลาสติกตาข่าย จำกัด
46	UNION EPOTECH COMPANT LIMITED
47	THAI JAAS PAINTS/INKS CO.,LTD.
48	THAICHEER PLASTIC INDUSTRY CO.LTD.
49	บริษัท ทศนิษฐ์ภัณฑ์ จำกัด

เลขที่	ชื่อ บริษัท
50	บริษัท ส เจริญกุลการรับเบอร์พาร์ท จำกัด
51	THAI FENG CO.,LTD.
52	บริษัทโมเดิร์น เคมีคอล แอนด์ อีเล็กโทรพลาสติก เทคโนโลยี เทคโนโลยี จำกัด
53	FIRST OIL SEAL CO.,LTD.
54	TOPMARK PRINTING INK CO.,LTD.
55	KAI FU PLASTICS INDUSTRIAL CO.,LTD.
56	บริษัทเขียวฟู(ไทยแลนด์)จำกัด
57	HIGASKET PLASTICS GROUP(THAILAND)CO.,LTD.
58	FUYANG RUBBER.CO.,LTD.
59	บริษัท โพลี ไลน์ เทคโนโลยี จำกัด
60	บริษัท ซินเหมยกวง(กรุงเทพ)จำกัด
61	TANG MANKONGKEJ(THAILAND)CO.,LTD.
62	บริษัท โฟโมซ่า ออร์แกนิก เคมีคอล อินดัสตรีจำกัด
63	CHEMMART ENTERPRISE(THAILAND)CO.,LTD.
64	T.G.O.PLASTIC CO.,LTD.
65	P.NATACHAI CO.,LTD.
66	INTER PLASTICS SUPERLENE CO.,LTD.
67	CHEERFUL INDUSTRY CO.,LTD.
68	บริษัทเกิงรง พาณิชย์ พลาสติก จำกัด

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

CHEN ZHU

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

DPU