# การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับการผลิตของเด็กเล่น

นาย พันศักดิ์ ศิลาพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2550
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR TOY MANUFACTURING

Mr. Phansak Silaphan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

500319

| | |
|---|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับการผลิตของเด็กเล่น |
| โดย | นายพันศักดิ์ ศิลาพันธ์ |
| สาขาวิชา | วิศวกรรมอุตสาหการ |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล |

---

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม เลิศหิรัญวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ อังศุมาลิน เสนจันทร์ฒิไชย)

พันศักดิ์ ศิลาพันธ์ : การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับการผลิตของเด็กเล่น . (FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR TOY MANUFACTURING) อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 155 หน้า.

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่นที่เหมาะสม โดยองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเป็นโรงงานผลิตของเล่นตั้งอยู่ที่ จังหวัดปทุมธานี ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย 1)ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา 2)วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร 3)ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหาร) และ ผู้จัดการฝ่ายขาย (ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง) ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1.ความเหมาะสมกับเป้าหมาย 2.ความเหมาะสมกับจุดแข็ง 3.ความเหมาะสมกับจุดอ่อน 4.ความเหมาะสมกับโอกาส 5.ความเหมาะสมกับอุปสรรค และ 6.ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือก ได้แก่ Overall Low-Cost Leadership Strategy, Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy, Focused Low-cost Strategy และ Focused Differentiation Strategy

ในการประยุกต์ใช้ Balanced scorecard และ TQM เพื่อกำหนด KPI ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้น้ำหนักความสำคัญ ด้านความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมากที่สุด และเลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุด

ภาควิชา.....วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....พันศักดิ์ ศิลาพันธ์.....

สาขาวิชา.....วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล.....

ปีการศึกษา 2550

## 4871431321 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: ANALYTIC HIERARCHY PROCESS / STRATEGIC PLANNING / BALANCED CORECARD

PHANSAK SILAPHAN : FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY AND KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR TOY MANUFACTURING. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. BOONWA THAMPITAKKUL,Dr. 155 pp.

The aim of this thesis is to analyse the external environment and the internal environment and develop manufacturing strategy for toy manufacturer. The company in the study is a plant located in Pathumtani Province. The research methodology consists of : 1) Studying and collecting the information from the company information sources 2) Analysing the external environment and the internal environment 3) Using the Analytic Hierarchy Process as a decision making tool for determining the best strategy by Production Manager, Finance Manager (Accounting and Management Manager) and Sale Manager (Transportation and Planning Manger). The criteria for determining the best strategy consist of : 1.matching with objectives 2.matching with strengths 3.matching with weaknesses 4. matching with opportunities 5.matching with threats and 6.matching with key success factors. The generic competitive strategies consist of Overall Low-Cost Leadership Strategy, Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy, Focused Low-cost Strategy and Focused Differentiation Strategy.

Using the Balanced scorecard and TQM for determining the KPI, the results indicate that the most important criterion for determining the best strategy is matching with key success factors and the best strategy for the company is Overall Low-Cost Leadership Strategy.

Department.....INDUSTRIAL ENGINEERING..... Student's signature.....

Field of study .... INDUSTRIAL ENGINEERING.... Advisor's signature.....

Academic year 2007

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อแนะนำต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านวิชาการและด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งได้สละเวลาตรวจอ่านต้นฉบับวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ จันทนา จันทโร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์ และอาจารย์ อังศุมาลิน เสนจันทร์ฒิไชย ที่ได้กรุณาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ คุณคงศักดิ์ อดุลยานุภาพ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน คุณสมยศ ติรนวัฒนนนท์ ผู้จัดการฝ่ายขาย (ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง) และ คุณอดิศร เลาหวณิช ผู้จัดการฝ่ายบัญชี (ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหาร) สำหรับความช่วยเหลือและความร่วมมือเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจมาโดยตลอด และเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านแก่ผู้วิจัย

# สารบัญ


หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ช

สารบัญภาพ..... ฎ

บทที่

1. บทนำ..... 1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 ปัญหาและอุปสรรค..... 2

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 2

1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... 2

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย..... 2

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย..... 3

1.7 องค์ประกอบของการวิจัย..... 3

2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 6

2.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมของเด็กเล่น..... 6

2.2 การวางแผนกลยุทธ์..... 7

2.3 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์..... 13

2.4 Balanced Scorecard (BSC)..... 16

2.5 Total Quality Management (TQM)..... 19

2.6 การสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 27

3. การวางแผนกลยุทธ์..... 41

3.1 ประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย..... 41

3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก..... 46

3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร..... 62

3.4 การวัดผลเชิงกลยุทธ์..... 63

3.5 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน..... 65

3.6 การเสนอทางเลือกกลยุทธ์..... 66

บทที่ หน้า

3.7 แนวทางดำเนินการซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ SWOT..... 67
4. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์..... 70
4.1 รูปแบบปัญหา..... 70
4.2 ที่มาของข้อมูล..... 72
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 73
5. การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard..... 103
5.1 ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย..... 103
5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน..... 105
5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า..... 106
5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน..... 106
5.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และเติบโต..... 107
6. การประยุกต์ใช้ TQM..... 111
6.1 ขั้นตอนในการเริ่มและส่งเสริม TQM..... 111
7.สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ..... 117
7.1 สรุปการวิจัย..... 117
7.2 ข้อเสนอแนะ..... 120
7.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินงานต่อ..... 120
รายการอ้างอิง..... 121
ภาคผนวก..... 124
ภาคผนวก ก : แบบสอบถาม..... 125
ภาคผนวก ข : โปรแกรม Expert Choice..... 144
ภาคผนวก ค : คำถามที่ใช้วิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่น..... 153
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 155

# สารบัญตาราง




| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| ตารางที่ 2.1 | โครงสร้างการผลิตในประเทศไทย | 7 |
| ตารางที่ 2.2 | กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ | 13 |
| ตารางที่ 2.3 | ตารางการให้ความสำคัญ | 15 |
| ตารางที่ 3.1 | สัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ | 41 |
| ตารางที่ 3.2 | แสดงอัตราเงินเฟ้อในต่างประเทศ | 48 |
| ตารางที่ 3.3 | อัตราภาษีนำเข้าของเล่นไทย | 52 |
| ตารางที่ 3.4 | ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม | 54 |
| ตารางที่ 3.5 | ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม | 57 |
| ตารางที่ 3.6 | การวิเคราะห์ ตัวแบบ 7S ของ R.Waterman | 63 |
| ตารางที่ 3.7 | ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา | 63 |
| ตารางที่ 3.8 | การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญ | 65 |
| ตารางที่ 3.9 | แนวทางดำเนินการผลจากการวิเคราะห์ SWOT | 67 |
| ตารางที่ 4.1 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา | 74 |
| ตารางที่ 4.2 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย | 75 |
| ตารางที่ 4.3 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส | 76 |
| ตารางที่ 4.4 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค | 77 |
| ตารางที่ 4.5 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง | 78 |
| ตารางที่ 4.6 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน | 79 |
| ตารางที่ 4.7 | ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ | 80 |
| ตารางที่ 4.8 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ | 81 |
| ตารางที่ 4.9 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก | 82 |
| ตารางที่ 4.10 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ | 83 |
| ตารางที่ 4.11 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง | 84 |
| ตารางที่ 4.12 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ | 85 |
| ตารางที่ 4.13 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น | 86 |
| ตารางที่ 4.14 | ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น | 87 |

ตาราง หน้า

ตารางที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจชะลอตัว..... 88
ตารางที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น..... 89
ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย..... 90
ตารางที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง..... 91
ตารางที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา..... 92
ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย..... 93
ตารางที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง.. 94
ตารางที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า..... 95
ตารางที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ..... 96
ตารางที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร..... 97
ตารางที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย..... 98
ตารางที่ 4.26 สรุปผลการตัดสินใจของผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการฝ่ายขาย..... 99
ตารางที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 100
ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์การผลิตของเด็กเล่น..... 101
ตารางที่ 5.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์แบบเดิม ..... 104
ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านการเงิน..... 109
ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านลูกค้า..... 109
ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านกระบวนการภายใน..... 110

ตาราง หน้า

ตารางที่ 5.5 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต..... 110
ตารางที่ 6.1 กิจกรรม TQM..... 114
ตารางที่ 6.2 KPI ของฝ่ายวิศวกรรม..... 115
ตารางที่ 6.3 KPI ของฝ่ายผลิต..... 115
ตารางที่ 6.4 KPI ของฝ่ายวางแผนและขนส่ง..... 115
ตารางที่ 6.5 KPI ของฝ่ายการเงินและบริหาร..... 116
ตารางที่ 6.6 KPI ของฝ่ายรับประกันคุณภาพ..... 116

# สารบัญภาพ




| ภาพประกอบ | | หน้า |
|---|---|---|
| รูปที่ 1.1 | ผังโครงสร้างองค์ประกอบของการวิจัย | 5 |
| รูปที่ 2.1 | Porter's five force model | 9 |
| รูปที่ 2.2 | The Five Generic Competitive Strategies | 13 |
| รูปที่ 2.3 | โครงสร้างของกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ | 14 |
| รูปที่ 2.4 | แสดงความสัมพันธ์มุมมอง 4 ด้าน | 17 |
| รูปที่ 2.5 | แผนที่เชิงกลยุทธ์ | 18 |
| รูปที่ 2.6 | บ้านแห่งคุณภาพ (Kano 's House) | 23 |
| รูปที่ 2.7 | แสดงตารางการกระจายนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการ | 27 |
| รูปที่ 3.1 | ผังองค์กรที่ศึกษา | 42 |
| รูปที่ 3.2 | กระบวนการผลิตรถเด็กเล่น | 43 |
| รูปที่ 3.3 | รูปแผนกฉีดพลาสติก | 44 |
| รูปที่ 3.4 | รูปแผนกฉีดสังกะสี | 44 |
| รูปที่ 3.5 | รูปแผนกประกอบล้อ | 45 |
| รูปที่ 3.6 | รูปแผนกพ่นสี | 45 |
| รูปที่ 3.7 | รูปแผนกประกอบ | 45 |
| รูปที่ 3.8 | แสดงแนวโน้มค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับค่าเงินดอลลาร์ สหรัฐอเมริกา | 47 |
| รูปที่ 3.9 | แสดงแนวโน้มราคาน้ำมัน US Dollar ต่อบาร์เรล | 47 |
| รูปที่ 3.10 | แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อภายในประเทศ | 48 |
| รูปที่ 3.11 | แสดงแนวโน้มราคาสังกะสี | 49 |
| รูปที่ 3.12(ก) | แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก ABS 2550 | 49 |
| รูปที่ 3.12(ข) | แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติกABS 2551 | 50 |
| รูปที่ 3.13(ก) | แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก PP 2550 | 50 |
| รูปที่ 3.13(ข) | แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก PP 2551 | 51 |
| รูปที่ 3.14 | Strategic Group Mapping ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่นในตลาดโลก แบ่งตามคุณภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ | 58 |
| รูปที่ 3.15 | Strategic Group Mapping ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่นในตลาดโลก แบ่งตามต้นทุนและคุณภาพ | 59 |
| รูปที่ 4.1 | รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น | 70 |

ภาพประกอบ หน้า


รูปที่ 4.2 ค่าน้ำหนักของปัจจัยหลักภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 74
รูปที่ 4.3 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย..... 75
รูปที่ 4.4 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ..... 76
รูปที่ 4.5 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค..... 77
รูปที่ 4.6 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง..... 78
รูปที่ 4.7 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน..... 79
รูปที่ 4.8 ค่าน้ำหนักของปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ..... 80
รูปที่ 4.9 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์..... 81
รูปที่ 4.10 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ภารกิจหลัก..... 82
รูปที่ 4.11 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์..... 83
รูปที่ 4.12 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง ..... 84
รูปที่ 4.13 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้โอกาสจากการช่วยเหลือจากภาครัฐ..... 85
รูปที่ 4.14 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น..... 86
รูปที่ 4.15 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น 87
รูปที่ 4.16 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากเศรษฐกิจซะลอตัว..... 88
รูปที่ 4.17 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจากแนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น..... 89
รูปที่ 4.18 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้อุปสรรคจาก ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย..... 90
รูปที่ 4.19 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งด้านความชำนาญและมีชื่อเสียง..... 91
รูปที่ 4.20 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา... 92
รูปที่ 4.21 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย..... 93
รูปที่ 4.22 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้จุดอ่อนด้านต้นทุนในการจัดเก็บสูง 94

ภาพประกอบ หน้า


รูปที่ 4.23 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า..... 95

รูปที่ 4.24 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านต้นทุนการผลิตต่ำ..... 96

รูปที่ 4.25 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร..... 97

รูปที่ 4.26 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย..... 98

รูปที่ 4.27 ค่าน้ำหนักของทางเลือกกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์ของปัญหา..... 101

รูปที่ 4.28 รูปแสดงความเชื่อมโยง SWOT โดยการวิเคราะห์ AHP..... 102

รูปที่ 5.1 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเงิน..... 105

รูปที่ 5.2 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า..... 106

รูปที่ 5.3 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน..... 107

รูปที่ 5.4 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโต..... 107

รูปที่ 5.5 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กรที่วิจัย..... 108

รูปที่ 6.1 แสดงการนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ..... 111

รูปที่ 6.2 แสดงผังองค์กรที่ศึกษาเพื่อรองรับการทำ TQM..... 113

รูปที่ 7.1 รูปแบบปัญหาการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น..... 118

รูปที่ ข-1 แสดงจอภาพหลักของโปรแกรม Expert Choice..... 144

รูปที่ ข-2 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยตัวเลข..... 148

รูปที่ ข-3 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยสัญลักษณ์..... 148

รูปที่ ข-4 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยกราฟ..... 149

รูปที่ ข-5 แสดงจอภาพสรุปผลการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ด้าน..... 149

รูปที่ ข-6 แสดงจอภาพขั้นตอนการให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์แต่ละด้าน..... 150

รูปที่ ข-7 แสดงจอภาพขั้นตอนการให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ในด้านความไว้วางใจ..... 150

รูปที่ ข-8 แสดงจอภาพผลการเปรียบเทียบโดยการให้น้ำหนักคะแนนทั้ง 6 ด้าน..... 151

รูปที่ ข-9 (a) แสดงผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสำหรับพนักงานที่ถูกประเมินทั้ง 20 คน..... 151

ภาพประกอบ หน้า

รูปที่ ข-9 (b) แสดงผลการวิเคราะห์โดยลำดับเกณฑ์คะแนนจากมากสุดไปยังน้อยสุด
ด้วยโปรแกรม MS EXCEL..... 151