

References

- Adler, N. J. and Jelinek, M. 1986. Is "organization culture" culture bound? . Human Resource Management 25 (1).
- Afuah, A. 1998. Innovation management: strategies, implementation and profits, New York: Oxford University Press.
- Ansoff, H. 1979. Strategic management. New York: Wiley.
- Armitage, H. M. and Atkinson, A. A. 1990. The choice of productivity measures in organizations. In R. S. Kaplan (ed.) , Measure for manufacturing excellence. Boston: Harvard Business School Press.
- Armstrong, J. S., and Overton, T. 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. Journal of Marketing Research 14 (August): 396-402.
- Arthur, J. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal 37(4): 670-687.
- Bae, J. Chen, S., and Lawler, J. 1998. Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. The International Journal of Human Resource management 9 (4): 653-670.
- Barney, J. B., Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management 37 (1): 31-46.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1987. Managing across borders: new organizational responses. Sloan Management Review (Fall).
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1989. Managing across borders: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1991. Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. Strategic Management Journal 12: 5-16.
- Beamish, P.W. and Banks, J. C. 1987. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies (Summer).
- Beechler, S. 1992. International management control in multinational corporation: the case of

- Japanese consumer electronics firms in Asia. ASEAN Economics Bulletin 9 (2): 149-168.
- Beechler, S. and Bird, A. 1994. The best of both worlds? an exploratory study of human resource management practices in US-based Japanese affiliates. In N. Campbell and N. Holden (eds.) Japanese multinational: strategies and management in the global Kaisha. London: Routledge.
- Beer et al. 1985. Human resource management: a general manager's perspective. New York: The Free Press.
- Bidney, D. 1976. On the concept of culture and cultural fallacies. In F. C. Gamst and E. Norbeck (eds.), Ideas of culture: sources and uses : pp 71-80. The United States of America: Holt, Rinehart, and Winston.
- Biogness, W. and Blakely, G. L. 1996. A cross-national study of managerial values. Journal of International Business Studies 27 (4).
- Bird, A. and Beechler, S. 1995. Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. Journal of International Business Studies 1st Quarter.
- Bird, A., Taylor, A., and Beechler, S. 1998. A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications. Human Resource Management 37 (2):159-172.
- Birnbaum-More, P. H. 1995. Technology awareness and competitive advantage. In J. Allouche and G. Pogorel (eds.), Technology management and corporate strategies: a tricontinental perspectives. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science.
- Bollen, K. A. 1989. Structural equation with latent variables. New York: John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A., and Lennox, R. 1991. Conventional wisdom on measurements: a structural equation perspectives. Psychological Bulletin 110: 305-314.
- Boulton, W., Dowling, M., Lohmeyer, J. 1992. Technology development strategies in Japan, Europe, and United States. Technovation 12 (2): 99-118.
- Bourque, L. B. and Clark, V. A. 1991. Processing data: the survey example. Newbury Park: SAGE Publications.
- Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J.. 1991. The parochial dinosaur: organizational science in a global



- context. Academy of Management Review 16 (2).
- Bradbury, J. A. 1989. Product innovation: idea to exploitation. New York: Wiley.
- Broom, L. and Selznick, P. 1973. Sociology: a text with adapted readings. 5th ed. pp 57. New York: Harper & Row Publishings.
- Buckley, P. J. and Casson, M. 1985. The Economic theory of the multinational enterprise. New York: St. Martin's Press.
- Buckley, P.J. 1990. Problem and developments in the core theory of international business. Journal of International Business Studies Fourth quarter.
- Buckley, P. J. and Casson, M. 1976. The future of the multinational enterprise. New York: Holmes and Meiers.
- Buckley, P. J. and Casson, M. 1998. Models of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies 29 (1).
- Caligiuri, P. M. and Stroh, L. K. 1995. Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. The International Journal of Human Resource Management 6 (3).
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. 1999. Diagnosing and changing organizational culture. USA: Addison Westley.
- Caves, R.E. 1992. Research on international business: problems and prospects. Journal of International Business Studies 29 (1).
- Chakravarthy, B. S. and Perlmutter, H. V. 1992. Strategic planning for a global business. In F. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), International strategic management: challenges and opportunities: pp. 29-41. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Chew, W. B., Bresnahan, T. F., and Clark, K. M. 1990. Measurement, coordination, and learning in a multiplant network. In R. S. Kaplan (eds.), Measure for manufacturing excellence. Harvard Business School Series in Accounting and Control.
- Chio. M. 1984. Giving prizes to corporate employees. Japan marketing and advertising Autumn.
- Churchill, G. A. 1995. Marketing research methodological foundations 6th ed. USA: The Dryden Press.
- Craig, C. E. and Harris, R. C. 1973. Total productivity measurement at the firm level. Sloan

- Management Review (September): 33-38.
- Czinkota, M. R. and Ronkainen, I. A. 1997. International business and trade in the next decade: report from a delphi study. Journal of International Business Studies 28(4), 4th Quarter.
- Das, D. 1998. Research report: the dynamic growth of the electronics industry in Asia Journal of Asian Business 14 (4).
- Davenport, T. H. 1993. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Dicken, P. 1992. Global shift. New York: Guilford Press.
- Divis, D. and Cosenza, R. M. 1993. Business research for decision making. 3rd ed. California: Wadworth Publishing.
- Doz, I. L. 1980. Strategic management in multinational corporations. Sloan Management Review 21(2): 27-46.
- Doz, Y. and Prahalad, C. K. 1993. Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC'. In V. Plucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Son.
- Duncan, W. et. al. 1998. Competitive advantage and internal organizational assessment. Academy of Management Executive 12 (3).
- Dunning, J. H. 1993. Multinational enterprises and the global economy. New York: Addison Westley.
- Dunning, J. H. 1995. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. Journal of International Business Studies 3rd Quarter.
- Dunning, J. H. 1998. Location and the multinational enterprises: a neglected factors. Journal of International Business Studies 29 (1).
- Dyer, L. and Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. The International Journal of Human Resource Management 6 (3): 656-670.
- Eccles, R. G. 1991. The performance measurement manifesto. Harvard Business Review 69 (January/February).

- Edstrom, A. and Galbraith, J. 1977. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. Administrative Science Quarterly 22 (June): 248-263.
- Fayerweather, J. 1969. International business management. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ferraro, G. 1990. The cultural dimension of international business. pp 93-118. New Jersey: Prentice Hall.
- Fombrun, C. J. and Wally, S. 1993. Global entanglements: the structure of corporate transnationalism. In V. Plucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Gamst, F. C. and Norbeck, E. 1976. Ideas of culture: sources and uses. The United States of America: Holt, Rinehart, and Winston.
- Gardiner, P. and Rothwell, R. 1985. Innovation - a study of the problems and benefits of product innovation. The Design Council.
- Gerbing, D. and Anderson, J. C. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. Journal of Marketing Research (May): 186-192.
- Geringer, J. M. 1991. Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. Journal of International Business Studies 22 (1): 41-62.
- Ghoshal, S. 1992. Global strategy: an organizing framework. In F. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), International strategic management: challenges and opportunities, pp 3-28. Washington, DC: Taylor & Francis New York, Inc.
- Gopalakrishnan, S. 1995. Competitive strategy-innovation strategy coalitionment and organizational performance: a study in the commercial banking industry. Ph.D.'s dissertation, The State University of New Jersey: Newark Rutgers.
- Guisinger, S. and Brewer, T. 1998. Introduction to the symposium. Journal of International Business Studies 29 (1).
- Hair, et al. 1995. Multivariate data analysis with readings. London: Prentice Hall International.
- Hamel G. and Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. Harvard business review (July-August).
- Harris, P. R. and Moran, R. T. 1993. Managing cultural differences. 3rd edition. Gulf Publishing.

- Hayek, F. 1978. The pretence of knowledge. Chicago: University of Chicago Press.
- Hedlund, G. 1986. The hypermodern MNC: a heterarchy?. Human resource management 25: 2-35.
- Heenan, D. A. and Perlmutter, H. V. 1979. Multinational organizational development: A social architecture perspective. Reading, Mass: Addison-Westley.
- Heide, J. B. and Weiss, A. M. 1995. Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. Journal of Marketing 59 (July): 30-43.
- Hickman, C. and Siiva, M. 1984. Creating excellence: managing corporate culture, strategy and change in the new age. London: George Allen and Unwin.
- Hofstede, G. 1984. Culture's consequences: international differences in work-related values. Abridged edition, Sage publications.
- Hofstede, G. 1992. Cultural dimensions in people management: the socialization perspective. In V. Pucik, N. Tichy, and C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. John Wiley and Sons, Inc.
- Hofstede, G. 1997. Cultures and organization: software of the mind. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. et. al. 1990. Measuring organization cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly 35: 286-316.
- Hymer, S. H. 1976. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press.
- In F. C. Gamst and E. Norbeck (eds.), Ideas of culture: sources and uses. pp. 115. The United States of America: Holt, Rinehart, and Winston.
- In F. N. Magill and H. L. Delgado (eds.). 1995. Culture. International Encyclopedia of Sociology.
- Jain, S. C. 1996. International marketing management. 5th ed. Cincinnati: South Western.
- Jobber, D. and Saunders, J. 1988. An experimental investigation into cross-national mail survey response rates. Journal of International Business Studies Fall.
- Johnson, T. 1990. Performance measurement for competitive excellence. In R. S. Kaplan (ed.), Measure for manufacturing excellence. Harvard Business School Series in Accounting and Control.
- Kaplan, R. S. 1990. Limitation of cost accounting in advanced manufacturing environments. In R. S.

- Kaplan (ed.): 15-38, Measure for manufacturing excellence. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A.. 1998. Advanced management accounting. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February): 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February).
- Kendrick, J. W. 1981. Background and overview of productivity improvement programs. In V. M. Buehler and Y. K. Shetty (eds.), Productivity improvement: case studies of proven practice. New York: A division of American management association
- Kim, H., Yoon, S., Hong, J. 1994. Investment demand of the ASEAN electronics industry. The Republic of Korea: The Korea Institute for Industrial Economics and Trade.
- Kim, J. and Mueller, C. W. 1990. Factor analysis: statistical methods and practical issues. Newbury Park: SAGE Publications.
- Kim, L. 1980. Stages of development of industrial technology in a developing country: a model. Research Policy 9: 254-277.
- Kim, L. 1999. Pros and cons international technology: a developing country vies. In L. Kim (ed.), Learning and innovation in economic development, pp. 125-141. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. A. 1987. Cross-cultural strategies. Journal of Business Strategy 7(4), Spring.
- Knorr, R. O. 1990. Managing resources for world class performance. Journal of Business Strategy 11(1).
- Kogut, B. 1991. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. In H. V. Wortzel and L. H. Wortzel (eds.), Global strategic management the essentials, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Kroeber, A. L. and Parsons, T. 1976. The concepts of culture and of social system. In F. C. Gamst and

- E. Norbeck (eds.), Ideas of culture: sources and uses. pp. 115. The United States of America: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lado, A. and Wilson, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Review 19: 699-727.
- Laurent, A. 1993. The cross-cultural puzzle of global human resource management. In V. Pucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Leonard-Barton, D. 1995. Internal technology transfer in new product and process development: mode of interaction. In J. Allouche and G. Pogorel (eds.), Technology management and corporate strategies: a tricontinental perspectives. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science.
- Levitt, T. 1991. The globalization of markets. In H. V. Wortzel and L. Wortzel. Global strategic management the essentials. New York: John Wiley.
- Liouville, J. and Bayad, M. 1998. Human resource management and performances: proposition and test of a causal model. Human Resource Management 17: 183-192.
- Lobel, S. A. 1990. Global leadership competencies: managing to a different drumbeat. Human Resource Management 29 (1): 39-47.
- Lorange, P. 1993. Human resource management in multinational corporate ventures. In V. Pucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Lyles, M. A. and Salk, J. E. 1996. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. Journal of International Business Studies 27 (5), Special issue.
- Mabey, C. and Salaman, G. 1995. Strategic human resource management. Oxford, UK: Backwell.
- Maddox, R. C. 1993. Cross-cultural problems in international business: the role of the cultural integration function. Westport: Greenwood Publishing.
- Mainight, T.W. 1995. Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective. Strategic Management Journal 16.
- Martin, T. and Peluchette, J. 1989. Employee orientation. Personnel Administration March.

- McDaniel, C., Rogers, G. 1999. Contemporary marketing research. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Merrill, F. E. 1969 . Society and culture: an introduction to sociology. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Morrison, A. J. et al. 1992. Globalization versus regionalization: which way for the multinational. In F. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), International strategic management: challenges and opportunities, pp 61-85. Washington, DC: Taylor & Francis
- Murdock, G. P. 1971. How culture changes. In E. P. Hollander and R. G. Hunt (eds.), Current perspectives in social psychology. 3rd ed. The United States of America: Oxford University Press.
- Newman, K. L. and Nollen, S. D. 1996. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. Journal of International Business Studies 27 (4).
- Novit, M. S. 1979. Essentials of personnel management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nunnally, J. C. 1967. Psychometric theory. New York: McGrawhill.
- Ouchi, W. 1977. The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative Science Quarterly 22: 95-113.
- Peter, J. P. and Churchill, G. A., Jr. 1986. Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta-analysis. Journal of Marketing 23(February): 1-10.
- Peter, Tom. 1990. Get innovation or get dead. California Management .
- Poole, M. 1986. Industrial relations: origins and pattern of national diversity. London: Route & Kegan Paul.
- Porter, M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic management journal 12.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1990. The competitive advantage of nations . New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1992. Changing pattern of international competition. In F. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), International strategic management: challenges and opportunities, pp 61-85.

Washington, DC: Taylor & Francis New York, Inc.

- Prahalad, C. K. 1983. Developing strategic capabilities: an agenda for top management'. Human Resource Management 22 (3): 237-255.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. 1981. An approach to strategic control in multinational companies. Sloan Management Review 22 (4).
- Pucik, V. 1993. Globalization and human resource management. In V. Plucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Raelin, J. A. 1985. The clash of cultures: managers and professionals. Boston: Harvard Business School Press.
- Rayome, D. and J. C. Baker. 1995. Foreign direct investment: a review and analysis of the literature. The International Trade Journal 9 (1).
- Reichheld, F. 1996. The loyal effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reynolds, P. 1986. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report. Journal of Management Studies 23 (3).
- Rindfleisch, A. 1997. Cooperative research ventures and new product development. Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Robock, S. H. and Simmonds, K. 1989. International business and multinational enterprises 4th ed. Boston: Richard D. Irwin.
- Roithmayr, T. 1981. Eight common denominators of success. Manager Magazine 56 (4): 9-12.
- Root, F. and Visudtibhan, K. 1992. Defining and measuring the international strategic focus of multinational corporations. In F. R. Root and K. Visudtibhan (eds.), International strategic management: challenges and opportunities, pp 61-85. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Rosenzweig, P. M., and Nohria, N. 1993. Influence on human resource management practices in multinational corporations. Journal of International Business Studies 25 (2): 229-251.
- Roth, K. and Morrison, A. J. 1990. An empirical analysis of the integration responsiveness framework in global industries. Journal of International Business Studies Fourth quarter.

- Rugman, A. M., Lecraw, D. J., Booth, L. D. 1985. International business firm and environment. New York: McGraw-Hill.
- Sathe, V. 1983. Implications of corporate culture: a manager's guide to action. Organizational Dynamics Autumn.
- Scheider, S. C. 1993. National vs. Corporate culture: implications for human resource management. In V. Plucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, S. 1989. Strategy formulation: the impact of national culture. Organizational Studies 10 (2): 149-168
- Schneider, S. and Barsoux, J. L. 1997. Managing across cultures. London: Prentice Hall.
- Schonberger, R. J. 1992. Total quality management cuts a board swath- through manufacturing and beyond. Organizational Dynamics 20 (4): 16-28
- Schuler, R. S. et al. 1993. An integration framework of strategic international human resource management. Journal of Management 19 (2): 415-459.
- Schuler, R., Florkoski, G. 1996. International human resource management. In B. J. Punnett and O. Shenkar (eds.), Handbook for international management research. Cambridge, MA: Blackwell.
- Sekran, U. 1984. Research methods for managers: a skill-bilding approach. New York: John Wiley and Sons.
- Singh, J. 1995. Measurement issues in cross-national research. Journal of International Business Studies Third quarter.
- Slater, S. 1996. The challenge of sustaining competitive advantage. Industrial Marketing Management 25: 79-86.
- Studenmund, A. H. 1992. Using econometrics. 2nd ed. New York: Harper Collins.
- Sudman, S. 1976. Apply sampling. New York: Academic Press.
- Sudman, S. and Blair, E. 1998. Marketing research: a problem solving approach. Irwin: McGrawHill.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 1989. Using multivariate statistics. New York: Harper.
- Tallman et al. 1997. Strategic and organizational issues in international joint ventures in Moscow. In P.

- W. Beamish and J. P. Killing (eds.), Cooperative strategies: European perspectives, 184-211. San Francisco: New Lexington Press.
- Terpstra, D. and Rozelle, E. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. Personnel Psychology 46: 27-48.
- Terpstra, V. and David, K. 1991. The cultural environment of international business. 3rd ed. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Thomas, A. 1996. A call for research in forgotten locations. In B. J. Punnett and O. Shenkar (eds.), Handbook for international management research. Cambridge, MA: Blackwell.
- Tichy, N. M. et al. 1993. Leadership development as a lever for global transformation'. In V. Pucik, N. Tichy, C. Barnett (eds.), Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley and Sons.
- Taylor, E. B. 1976. The science of culture. In F. C. Gamst and E. Norbeck (eds.), Ideas of
- Ulrich, D. 1993. Profiling organizational competitive advantage: cultivating capabilities. Human Resource Planning 16 (3): 1-7.
- Watson, C., et al. 1990. Statistics for management and economics. 4th ed. USA: Allyn and Bacon.
- Westbrook, R. A. 1980. A rating scale for measuring product/service satisfaction. Journal of Marketing 44 (Fall): 68-72.
- White, L. A. 1976. The concept of culture. In F. C. Gamst and E. Norbeck (eds.), Ideas of culture: sources and uses, pp. 55-71. The United States of America: Holt, Rinehart, and Winston.
- Wilkins, A. 1983 The cultural audit: a tool for understanding organizations. Organizational Dynamics (Autumn).
- Wittenberg-Cox, A. 1991. Delivering global leaders. International Management 46 (1): 52-55
- Wright, L. 1996. Qualitative international management research. In B. J. Punnett and O. Shenkar (eds.), Handbook for international management research. Cambridge, MA: Blackwell.
- Wright, P. et al. 1994. Human resources as a source of sustained competitive advantage. International Journal of Human Resource Management 5: 299-324.
- Wright, P. M. 1998. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. Human Resource Management 37 (1): 17-29.

Yip, G. S. 1989. Global strategy in a world of nations?. Sloan Management Review 31 (1): 99-115.

Yip, G. S. 1995. Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage. The
United States of America: Prentice Hall.

Zikmund, W. G. 1994. Exploiting marketing research. 5th ed., USA: Dryden.

APPENDICES

APPENDIX A: Questionnaire



Graduate School of Business, National Institute of Development Administration (NIDA)



Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University



Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

The JDBA Office
Faculty of Commerce and Accountancy
Chulalongkorn University

December 24, 1999

Dear Sir:

Due to an extremely high competition in the real world business environment, studies relating to international strategy and human resource management practices are important to the competitive advantage of companies in the electronic industry. Recognizing this urgency, Mr. Phongthep Srisopachit, a doctoral student of the Joint Doctoral Program in Business Administration cooperated by Chulalongkorn University, Thammsat University, and National Institute of Development Administration (NIDA), has developed the research project for his doctoral dissertation under the topic **"International strategy, human resource management practices, and competitive advantage: a case study of the electronic industry in Thailand."** Both Asso. Prof. Dr. Sununta Siengthai from the Asian Institute of Technology (AIT) and I, Prof. Dr. Uthai Tanlamai from Chulalongkorn University, are advising this project.

Please kindly answer the enclosed questionnaire. For your convenience, a returned envelop with stamp is provided. Please be assured that your answer to every question in this research will be kept strictly confidential. The finding of this study will be summarized to give an overall picture of the practices pertaining to the industry. If you would like to have a copy of the summarized finding of this research, please fill out the information at the end of this letter.

Since you are at the top management level of your company, your management experience will give important insights to the questions raised in this research project. I hope you will give some of your valuable time to respond to this questionnaire. Your participation in this study will definitely contribute to the success of this research and help enhance the quality of academic research in Thailand. Thank you in advance for your time and contribution to this study project.

Sincerely yours,

Uthai Tanlamai, Ph.D.,
Professor of Information Systems

Telephone for contact: 4287298, 4287299 Fax 4287297
Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, Bangkok 10330.

Name of respondent: _____ Position _____
Company _____ Telephone _____
Address _____

(Please attach your business card, if you wish.)
Do you want to have the research finding? [] Yes [] No



Graduate School of Business, National
Institute of Development Administration
(NIDA)



Faculty of Commerce and Accountancy,
Chulalongkorn University



Faculty of Commerce and Accountancy,
Thammasat University

โครงการ JDBA

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

24 ธันวาคม 1999

เรียน ท่านผู้จัดการ

เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างสูงในโลกของธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ได้เปรียบจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นายพงษ์เทพ ศรีโสภกิจ นิสิตระดับปริญญาเอก โครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอกระหว่าง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงทำโครงการวิจัยสำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์ระหว่างประเทศ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการได้เปรียบในการแข่งขัน: อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย โดยมีคณิน ศ. ดร.อุทัย ดันละมัย จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมกับ รศ. ดร. สุนันทา เสียงไทย จาก Asian Institute of Technology (AIT)

โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามที่แนบมา และเพื่อความสะดวกของท่านนักวิจัยได้แนบซองตอบพร้อมแสตมป์มา ณ ที่นี้ คำตอบของแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับสุดยอด ผลของงานวิจัยจะออกมาเป็นภาพรวมของอุตสาหกรรม ไม่เฉพาะเจาะจงชื่อบริษัทใด ๆ ถ้าท่านต้องการผลของงานวิจัย ได้โปรดกรอกข้อมูลข้างล่าง เพื่อจะได้จัดส่งให้ท่านเมื่องานวิจัยแล้วเสร็จ

เนื่องจากท่านเป็นผู้บริหารในองค์กร ดังนั้นประสบการณ์จากการบริหารของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของท่านจะส่งผลต่อความก้าวหน้าทางด้านวิชาการในประเทศไทย จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศ. ดร.อุทัย ดันละมัย

โทรศัพท์สำหรับติดต่อ 4287298, 4287299 แฟกซ์ 4287297

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 10330

ชื่อ ตำแหน่ง บริษัท

ที่อยู่

โทร แฟกซ์

ท่านต้องการผลของงานวิจัยนี้หรือไม่ [] ไม่ต้องการ [] ต้องการ

Questionnaire of the research project " International strategy, human resource management practices, competitive advantage: a case study of the electronics industry in Thailand"

This questionnaire consists of 4 sections. Please send back questionnaire in the provided envelop or fax back to 428-7297.

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน กรุณาตอบคำถามทุกข้อ และโปรดส่งแบบสอบถามกลับมาในซองที่จัดให้ หรือ แฟกซ์กลับมาที่หมายเลข 428-7297

Section I: Company information. All information will be kept confidential.

ส่วนที่ 1: ข้อมูลบริษัท ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับสุดยอด

Person who answers (ผู้ตอบแบบสอบถาม) _____ and Position (ตำแหน่ง) _____

1. Name of your company (ชื่อบริษัท) _____
Address (ที่อยู่) _____
Tel. (โทร.) _____
2. If your company has headquarters, where it is (countries) _____
(ในกรณีที่บริษัทของท่านมีสำนักงานใหญ่, โปรดระบุประเทศที่ตั้งสำนักงานใหญ่)
3. Percentage of nationality of shareholders. (สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของสัญชาติผู้ถือหุ้น)
 - 1.1 _____% : _____ Nationality (สัญชาติ)
 - 1.2 _____% : _____ Nationality (สัญชาติ)
 - 1.3 _____% : _____ Nationality (สัญชาติ)
 - 1.4 _____ Other (อื่นๆ)
3. Company established in year (ปีที่ก่อตั้ง) _____
4. Number of total managers (จำนวนผู้จัดการทั้งหมด) _____
5. Number of foreign managers (จำนวนผู้จัดการที่เป็นชาวต่างชาติ) _____
6. Nationalities of foreign managers (สัญชาติของผู้จัดการที่เป็นชาวต่างชาติ) _____
7. Number of executives (จำนวนผู้บริหาร) _____
8. Number of foreign executives (จำนวนผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ) _____
9. Nationalities of foreign executives (สัญชาติของผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ) _____
10. Your major products (สินค้าหลักของบริษัท) _____
11. Percentage of export if your company exports _____
(สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของยอดขายต่างประเทศ ในกรณีที่บริษัทของท่านมีการส่งออก)
12. Return on sales (ผลตอบแทนตามยอดขาย)

<input type="checkbox"/> lower than 0% (ต่ำกว่า 0%)	<input type="checkbox"/> 0-5%	<input type="checkbox"/> 5.1-10%
<input type="checkbox"/> 10.1-15%	<input type="checkbox"/> 15.1-20%	<input type="checkbox"/> more than 20% (มากกว่า 20%)

Section 2: International strategy

ส่วนที่ 2: กลยุทธ์ต่างประเทศ

In this section, please answer this question.

In each question, "Where is the following activity planned?" Please give one answer for each question.

โปรดตอบคำถาม "กิจกรรมในคำถามต่อไปนี้ได้รับการวางแผนจากที่ไหน"

กรุณาตอบคำถามทุกข้อและโปรดตอบคำถามเดียวสำหรับ แต่ละคำถาม

1 = at the headquarters outside Thailand (ที่สำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ)

2 = at Thailand location (ที่บริษัทในประเทศไทย)

3 = cooperation among the company in Thailand, headquarters and other subsidiaries (การร่วมมือระหว่างบริษัทในประเทศไทย, สำนักงานใหญ่, และบริษัทสาขาในประเทศอื่นๆ)

	Location (สถานที่)		
	1 Headquarters (ที่สำนักงานใหญ่ใน ต่างประเทศ)	2 Thailand (ที่ บริษัท ใน ประเทศไทย)	3 Thailand + headquarters + other subsidiaries (การร่วมมือระหว่างบริษัทในประเทศไทย, สำนัก งานใหญ่, หรือ บริษัทสาขาในประเทศอื่นๆ)
1. Job description of management level รายละเอียดของงานในระดับบริหาร	1	2	3
2. Human resource planning at management level การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหาร	1	2	3
3. The assignment of high level managers การแต่งตั้งผู้จัดการระดับสูง	1	2	3
4. Personnel promotion for management level นโยบายการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในระดับบริหาร	1	2	3
5. Training programs for top level management โครงการฝึกอบรมสัมมนาสำหรับผู้บริหารระดับสูง	1	2	3
6. Incentive policy นโยบายการจูงใจในการทำงาน	1	2	3
7. Inventory control แผนการควบคุมสินค้าคงคลัง	1	2	3
8. Internal auditing การตรวจสอบภายใน	1	2	3
9. Price setting policy นโยบายการกำหนดราคา	1	2	3
10. Marketing promotion plan แผนการส่งเสริมการตลาด	1	2	3
11. Marketing channel plan แผนการกำหนดช่องทาง การตลาด	1	2	3
12. Financial control แผนการควบคุมการเงิน	1	2	3
13. Production planning แผนการผลิต	1	2	3
14. Procurement for important raw materials การจัดซื้อวัตถุดิบที่สำคัญ	1	2	3

Section 3: Competitive advantage

ส่วนที่ 3: ความได้เปรียบในการแข่งขัน

1. Number of new products sold in the past 5 years (จำนวนสินค้าใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา)

<input type="checkbox"/> none (ไม่มี)	<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-6
<input type="checkbox"/> more than 6 (มากกว่า 6)		

2. Number of new models sold in the past 5 years (จำนวนรุ่นใหม่ของสินค้าเดิมที่แนะนำเข้าสู่ตลาดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา)

<input type="checkbox"/> none (ไม่มี)	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10
<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> more than 15 (มากกว่า 15)	

3. Time response to market opportunity in months (เวลาวัดเป็นเดือนที่ใช้ในการตอบสนองโอกาสทางการตลาด)

<input type="checkbox"/> no response (ไม่มี)	<input type="checkbox"/> 0-3 months (เดือน)	<input type="checkbox"/> 4-6 months (เดือน)
<input type="checkbox"/> 7-9 months (เดือน)	<input type="checkbox"/> 11-12 months (เดือน)	<input type="checkbox"/> more than 12 (มากกว่า 12 เดือน)

4. Percentage of returned products on total products sold (สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของจำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไป)

<input type="checkbox"/> 0.5% or below (0.5% หรือต่ำกว่า)	<input type="checkbox"/> 0.51-1.0%	<input type="checkbox"/> 1.01-1.5%
<input type="checkbox"/> 1.51-2.0%	<input type="checkbox"/> 2.1-2.5%	<input type="checkbox"/> more than 2.5% (มากกว่า 2.5%)

5. Number of customer complaints in one month (จำนวนที่ลูกค้าตำหนิสินค้าหรือบริการใน 1 เดือน)

<input type="checkbox"/> none (ไม่มี)	<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 6-10
<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> 16-20	<input type="checkbox"/> more than 20 (มากกว่า 20)

6. Percentage of defective products at final production (สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของจำนวนสินค้าตำหนิหรือชำรุดที่หน่วยการผลิตขั้นสุดท้าย)

<input type="checkbox"/> 0.5% or below (0.5% หรือ ต่ำกว่า)	<input type="checkbox"/> 0.51-1.0%	<input type="checkbox"/> 1.01-1.5%
<input type="checkbox"/> 1.51-2.0%	<input type="checkbox"/> 2.1-2.5%	<input type="checkbox"/> more than 2.5% (มากกว่า 2.5%)

7. On time shipment to customers on average basis (การส่งมอบสินค้าตรงเวลา โดยเฉลี่ย)

<input type="checkbox"/> on time according to schedule (ตรงเวลาตามกำหนด)
<input type="checkbox"/> delay for 1-7 days from schedule (ล่าช้าจากกำหนด 1 -7 วัน)
<input type="checkbox"/> delay for more than 7 days from schedule (ล่าช้าจากกำหนดมากกว่า 7 วัน)

8. Return on investment (ผลตอบแทนจากเงินลงทุน)

<input type="checkbox"/> lower than 0% (ต่ำกว่า 0%)	<input type="checkbox"/> 0-5%	<input type="checkbox"/> 5.1-10%
<input type="checkbox"/> 10.1-15%	<input type="checkbox"/> 15.1-20%	<input type="checkbox"/> more than 20% (มากกว่า 20)

Section 4. Human resource management practices

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์

In this section, please answer this question, "How frequently do you perceive the following activities be conducted?" Each item requires a single answer of frequency.

0 = never; 1 = less frequent 4 = more frequent

กรุณาตอบคำถาม " บริษัทของท่านมีความบ่อยครั้งมากน้อยเพียงไรในการปฏิบัติกิจกรรมดังต่อไปนี้"

0 = ไม่เคย; 1 = มีความบ่อยครั้งน้อย 4 = มีความบ่อยครั้งมาก

Employee participation (การมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท)

1. In your company, decision-making is encouraged to be made by all levels of managers. บริษัทของท่านสนับสนุนให้ผู้จัดการในทุกระดับสามารถตัดสินใจทางธุรกิจ	0	1	2	3	4
2. In your company, employees are allowed to express opinion. บริษัทของท่านอนุญาตให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้	0	1	2	3	4
3. Your company offers programs to encourage employees to participate in company's activities. บริษัทของท่านมีโครงการที่สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัท	0	1	2	3	4
4. Your company is open to receive employees' idea. บริษัทของท่านเปิดโอกาสที่จะรับความเห็นของพนักงาน	0	1	2	3	4
5. Your company encourages open discussion with employees. บริษัทของท่านเปิดกว้างให้มีการสนทนากับพนักงาน	0	1	2	3	4
6. Your company allows employees to use better ways to achieve work performance. บริษัทของท่านอนุญาตแนวทางที่ดีกว่าของพนักงาน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลของงาน	0	1	2	3	4
7. Your employees are encouraged to share responsibility. บริษัทของท่านให้การสนับสนุนพนักงานให้รับผิดชอบร่วมกัน	0	1	2	3	4
8. Your company focuses on teamwork such as small group activity บริษัทของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม หรือ ทีม เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มเล็ก	0	1	2	3	4
9. Company allows employees to be involved with human resource development. บริษัทของท่านอนุญาตให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0	1	2	3	4
10. Your company allows employees to use new ways to achieve work performance. บริษัทของท่านอนุญาตแนวทางใหม่ของพนักงาน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลของงาน	0	1	2	3	4

0 = never; 1 = less frequent 4 = more frequent

0 = ไม่เคย; 1 = มีความบ่อยครั้งน้อย 4 = มีความบ่อยครั้งมาก

Clarity of work direction (ความชัดเจนในทิศทางของงาน)

1. Your company takes actions to assure employees understand the policy such as salary policy and promotion policy. บริษัทของท่านมีความพยายามเพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบายของบริษัท อาทิเช่น นโยบายเงินเดือน และ นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง	0	1	2	3	4
2. Your company uses the clear direction in doing business. บริษัทของท่านมีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ	0	1	2	3	4
3. Your company uses job training program to provide job direction. บริษัทของท่านใช้โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ทิศทางของงาน	0	1	2	3	4
4. Your company focuses on work instruction or standard procedure. บริษัทของท่านมุ่งเน้นขั้นตอนในการทำงาน หรือ มาตรฐานในการทำงาน	0	1	2	3	4
5. Your company uses orientation to help new employees familiar with work and place. บริษัทของท่านมีการแนะนำแก่พนักงานใหม่เพื่อให้คุ้นเคยต่องานและสถานที่	0	1	2	3	4
6. Your company provides practices to clarify company's purpose. บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของบริษัท	0	1	2	3	4
7. Your company takes actions on employees to clearly understand company's purpose. บริษัทของท่านมีความพยายามเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของบริษัทอย่างชัดเจน	0	1	2	3	4
8. Your company takes actions to assure employees understand the practices such as promotion practices and work practices. บริษัทของท่านมีความพยายามเพื่อให้พนักงานเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติของบริษัท อาทิเช่น แนวทางปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง และ แนวทางปฏิบัติในการทำงาน	0	1	2	3	4

Control (การควบคุมภายในบริษัท)

1. In your company, meeting is kept punctually. การประชุมภายในบริษัทของท่านดำเนินการอย่างตรงเวลา	0	1	2	3	4
2. In your company, work performance is reported. ผลงานของพนักงานจะต้องถูกรายงาน	0	1	2	3	4
3. Company focuses on budget follow-up program. บริษัทของท่านมุ่งเน้นในการติดตามตรวจสอบการใช้งานงบประมาณ	0	1	2	3	4
4. In your company, management focus on report system. บริษัทของท่านมุ่งเน้นในระบบการรายงานผล	0	1	2	3	4
5. Your company uses strict quality control procedures. บริษัทของท่านมุ่งเน้นในการใช้ขั้นตอนควบคุมคุณภาพ	0	1	2	3	4
6. Company focuses of formal procedures to govern what employees do. บริษัทของท่านมุ่งเน้นในวิธีการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน	0	1	2	3	4
7. Company assures report assessment occur in operating unit. บริษัทของท่านเน้นการประเมินผลในการปฏิบัติงาน	0	1	2	3	4
8. Company focuses on formal system to manage employees. บริษัทของท่านมุ่งเน้นระบบระเบียบในการจัดการบริหารพนักงาน	0	1	2	3	4
9. Company focuses on monitoring system to keep close track of process. บริษัทของท่านมุ่งเน้นระบบการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนของการทำงาน	0	1	2	3	4

0 = never; 1 = less frequent 4 = more frequent

0 = ไม่เคย; 1 = มีความบ่อยครั้งน้อย 4 = มีความบ่อยครั้งมาก

Employee contribution (การสนับสนุนของพนักงาน)

1. In your company, employees' creativity is recognized as contribution to attain employees' achievement. บริษัทของท่านรับรู้ถึงความคิดสร้างสรรค์ผลงานของพนักงาน ว่ามีส่วนช่วยให้พนักงานใช้สร้างผลงาน	0	1	2	3	4
2. Your company has program to encourage employees' creativity. บริษัทของท่านมีโปรแกรม หรือ โครงการที่จะสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานของพนักงาน	0	1	2	3	4
3. In your company, employees are told when good job is done. พนักงานในบริษัทของท่าน ได้รับคำชมเมื่อทำงาน ได้ดี	0	1	2	3	4
4. Your company offers programs to encourage employees to achieve work goals such as target sales or target production quality. บริษัทของท่านมีโครงการที่จะสนับสนุนให้พนักงานได้รับผลงาน เช่น เป้าการขาย หรือ คุณภาพการผลิตที่กำหนด	0	1	2	3	4
5. In your company, employees' productivity is recognized. บริษัทของท่านรับรู้ถึงผลิตผลของพนักงาน	0	1	2	3	4
6. Employees are willing to take actions to achieve goal. พนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงผลงาน	0	1	2	3	4
7. Your company encourages employees to achieve. บริษัทของท่านสนับสนุนพนักงานเพื่อให้บรรลุผลของงาน	0	1	2	3	4
8. Company encourages to generate new idea to achieve work goal. บริษัทของท่านสนับสนุนพนักงานให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลของงาน	0	1	2	3	4
9. Company focuses on acquiring new challenge for attaining work goal. บริษัทของท่านมุ่งเน้นการท้าทายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลของงาน	0	1	2	3	4

0 = never; 1 = less frequent 4 = more frequent

0 = ไม่เคย; 1 = มีความบ่อยครั้งน้อย 4 = มีความบ่อยครั้งมาก

Reward system at management level (การให้รางวัล หรือผลตอบแทนในระดับผู้บริหาร)

1. Job promotion for managers is evaluated by better work performance. บริษัทของท่านใช้ผลงานที่ดีกว่าในการประเมินผลการเลื่อนตำแหน่งงาน	0	1	2	3	4
2. In your company, higher salary of managers is based on higher performance. เงินเดือนที่สูงขึ้นของพนักงานเป็นผลมาจากผลงานที่ดีขึ้นของพนักงาน	0	1	2	3	4
3. In your company, better job opportunity of managers for advancement is based on better performance. โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่ของผู้จัดการเกิดจากผลงานที่ดีขึ้น	0	1	2	3	4
4. Job promotion of managers is evaluated by work performance rather than seniority. บริษัทของท่านใช้ผลงานมากกว่าความอาวุโสในการประเมินการเลื่อนตำแหน่ง	0	1	2	3	4
5. Performance of managers is reviewed by job competence. บริษัทของท่านใช้ความสามารถในการทำงานในการพิจารณาผลงานของพนักงาน	0	1	2	3	4
6. Personal growth of managers is evaluated by level of performance. ความก้าวหน้าของผู้จัดการได้รับการประเมินจากระดับของผลงาน	0	1	2	3	4
7. Better performance of managers is the criteria for job promotion. ผลงานที่ดีขึ้นเป็นบรรทัดฐานในการเลื่อนตำแหน่งของผู้จัดการ	0	1	2	3	4
8. Company opens opportunity for personal growth for management level. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้ผู้จัดการมีความก้าวหน้าในการบริหารบริษัท	0	1	2	3	4
9. Company opens opportunity for human development for management level. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาในการบริหารบริษัท	0	1	2	3	4

0 = never; 1 = less frequent 4 = more frequent

8

0 = ไม่เคย; 1 = มีความบ่อยครั้งน้อย 4 = มีความบ่อยครั้งมาก

Employment security (ความมั่นคงในการจ้างงาน)

1. Your company uses long term perspective to maintain employment. บริษัทของท่านใช้แผนระยะยาวในการจ้างงาน	0	1	2	3	4
2. Your company makes effort to keep people employed even under crisis condition for company's business. บริษัทของท่านพยายามที่จะจ้างพนักงานไว้ ถึงแม้ว่าบริษัทจะอยู่ในภาวะวิกฤติทางธุรกิจ	0	1	2	3	4
3. Your company keeps the right kind of employees in the long term period. บริษัทของท่านรักษาพนักงานที่เหมาะสมกับบริษัทไว้ในระยะยาว	0	1	2	3	4
4. Your company focuses on life time employment. บริษัทของท่านมุ่งเน้นในการจ้างงานถึงเกษียณ	0	1	2	3	4
5. Your company focuses on secure employment. บริษัทของท่านมุ่งเน้นการจ้างงานที่มั่นคง	0	1	2	3	4
6. Company maintains full-time employees even though it has business problems. บริษัทของท่านรักษาพนักงานที่จ้างเต็มเวลา ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาทางธุรกิจ	0	1	2	3	4
7. Company uses practices to assure that employees feel secure in their job. บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานของตน	0	1	2	3	4

Selection by job competence (การคัดเลือกบุคคลโดยใช้ความสามารถ)

1. In your company, employees appear to be professional type; for example, they think at least three year ahead in their career. พนักงานบริษัทมีความเป็นมืออาชีพ อาทิเช่น พนักงานคิดวางแผนในอาชีพการงานในอนาคตอย่างน้อย 3 ปี	0	1	2	3	4
2. Company uses job competence rather than social or family background as criteria in hiring employees. บริษัทใช้ความสามารถในหน้าที่การงานแทนที่จะใช้พื้นฐานทางสังคมหรือครอบครัว เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการจ้างงาน	0	1	2	3	4
3. Company uses job competence to rotate employees to the new positions. บริษัทใช้ความสามารถในหน้าที่การงานในการหมุนเวียนพนักงานไปยังตำแหน่งใหม่	0	1	2	3	4
4. Job skill is the only criterion in hiring people. ความชำนาญในงานใช้เป็นเกณฑ์ในการจ้างงาน	0	1	2	3	4
5. Your company screens employees for employment to ensure a match with job competence. บริษัทคัดเลือกพนักงานตามความสามารถในหน้าที่การงาน	0	1	2	3	4
6. Employees are selected to fill position by their job skill. บริษัทของท่านเลือกพนักงานสำหรับตำแหน่งที่ว่างโดยใช้ความชำนาญในงาน	0	1	2	3	4
7. Employees at management level are achievement-oriented. พนักงานในระดับบริหารมุ่งเน้นที่ผลของงาน	0	1	2	3	4
8. Job rotation is based on experiences and skills of selected managers. บริษัทของท่านใช้ประสบการณ์และความชำนาญเป็นเกณฑ์ในการหมุนเวียนตำแหน่งงาน	0	1	2	3	4

Thank you for your participation. Please return this questionnaire before January 30, 2000.

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และโปรดส่งแบบสอบถามคืน

ภายในวันที่ 30 มกราคม 2543

APPENDIX B: Statistical Output

Table 1: Total variance explained for employee participation

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	5.909	73.869	73.869	5.909	73.869	73.869
2.000	0.480	5.995	79.864			
3.000	0.430	5.377	85.240			
4.000	0.366	4.577	89.817			
5.000	0.256	3.198	93.015			
6.000	0.220	2.748	95.763			
7.000	0.220	2.176	97.939			
8.000	0.165	2.061	100.000			

Table 2: Total variance explained for clarity of work direction

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	4.298	71.636	71.636	4.298	71.636	71.636
2.000	0.575	9.582	81.218			
3.000	0.370	6.158	87.377			
4.000	0.317	5.289	92.666			
5.000	0.265	4.423	97.089			
6.000	0.175	2.911	100.000			

Table 3: Total variance explained of employee contribution

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	4.312	71.874	71.874	4.312	71.874	71.874
2.000	0.489	8.153	80.027			
3.000	0.448	7.470	87.497			
4.000	0.358	5.971	93.468			
5.000	0.250	4.170	97.638			
6.000	0.142	2.362	100.000			

Table 4: Total variance explained for reward system at management level

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	5.219	65.240	65.240	5.219	65.240	65.240
2.000	0.743	9.293	74.532			
3.000	0.635	7.934	82.466			
4.000	0.423	5.290	87.756			
5.000	0.355	4.434	92.190			
6.000	0.289	3.607	95.797			
7.000	0.194	2.421	98.218			
8.000	0.143	1.782	100.000			

Table 5: Total variance explained for employment security

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	4.585	76.424	76.424	4.585	76.424	76.424
2.000	0.448	7.471	83.895			
3.000	0.392	6.530	90.425			
4.000	0.257	4.278	94.703			
5.000	0.169	2.818	97.521			
6.000	0.149	2.479	100.000			

Table 6: Total variance explained for selection by job competence

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	3.561	71.220	71.220	3.561	71.220	71.220
2.000	0.527	10.541	81.761			
3.000	0.470	9.405	91.166			
4.000	0.240	4.800	95.966			
5.000	0.202	4.034	100.000			

Table 7: Total variance explained for control

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	3.442	57.371	57.371	3.442	57.371	57.371
2.000	0.719	11.982	69.354			
3.000	0.629	10.490	79.844			
4.000	0.487	8.109	87.953			
5.000	0.383	6.378	94.330			
6.000	0.340	5.670	100.000			

Table 8: Total variance explains for discriminant validity check for human resource management practices

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1.000	18.522	43.075	43.075	18.522	43.075	43.075	6.862	15.958	15.958
2.000	3.991	9.281	52.356	3.991	9.281	52.356	5.533	12.866	28.824
3.000	2.825	6.569	58.925	2.825	6.569	58.925	5.440	12.652	41.476
4.000	2.602	6.050	64.975	2.602	6.050	64.975	3.947	9.178	50.655
5.000	1.678	3.901	68.876	1.678	3.901	68.876	3.767	8.761	59.415
6.000	1.409	3.277	72.154	1.409	3.277	72.154	3.401	7.909	67.324
7.000	1.255	2.918	75.072	1.255	2.918	75.072	3.332	7.748	75.072
8.000	0.955	2.220	77.292						
9.000	0.845	1.965	79.257						
10.000	0.794	1.846	81.103						
11.000	0.715	1.662	82.765						
12.000	0.632	1.471	84.236						
13.000	0.572	1.329	85.565						
14.000	0.521	1.212	86.777						
15.000	0.479	1.113	87.890						
16.000	0.466	1.083	88.973						
17.000	0.429	0.999	89.972						
18.000	0.397	0.923	90.895						
19.000	0.381	0.886	91.781						
20.000	0.346	0.805	92.586						
21.000	0.337	0.783	93.370						
22.000	0.288	0.671	94.041						
23.000	0.267	0.620	94.661						
24.000	0.223	0.518	95.179						
25.000	0.215	0.499	95.678						
26.000	0.206	0.478	96.156						
27.000	0.189	0.438	96.595						
28.000	0.175	0.406	97.001						
29.000	0.153	0.355	97.356						
30.000	0.149	0.347	97.703						
31.000	0.133	0.309	98.011						
32.000	0.126	0.292	98.303						
33.000	0.112	0.260	98.563						
34.000	0.101	0.234	98.798						
35.000	0.096	0.223	99.021						
36.000	0.081	0.189	99.210						
37.000	0.070	0.163	99.373						
38.000	0.057	0.132	99.506						
39.000	0.053	0.123	99.629						
40.000	0.047	0.108	99.737						
41.000	0.042	0.098	99.835						
42.000	0.037	0.086	99.921						
43.000	0.034	0.079	100.000						

**Table 9: Equation 1: Dependent variable: Process innovation;
Independent variable: Standardization strategy and Employee contribution**

R		0.671
R Square		0.450
Adjusted R Square		0.439
Std. Error of the Estimate		0.851
Change Statistics	R Square Change	0.048
	F Change	8.751
	df1	1.000
	df2	100.000
	Sig. F Change	0.004

	Regression	Residual	Total
Sum of Squares	59.341	72.498	131.840
df	2	100	102
Mean Square	29.670	0.725	
F	40.926		
Sig.	0		

		(Constant)	Standardization strategy	Employee contribution
Unstandardized Coefficients	B	3.736	-1.499	0.340
	Std. Error	0.3569	0.269	0.115
Standardized Coefficients	Beta		-0.492	0.261
t		10.468	-5.568	2.958
Sig.		1E-18	2.17E-07	0.004
95% Confidence Interval for B	Lower Bound	3.028	-2.033	0.112
	Upper Bound	4.444	-0.965	0.567
Correlations	Zero-order		-0.634	0.529
	Partial		-0.486	0.284
	Part		-0.413	0.219
Collinearity Statistics	Tolerance		0.705	0.705
	VIF		1.4194	1.419

**Table 10: Equation 2: Dependent variable: Product innovation;
Independent variable: Standardization strategy, National responsiveness strategy, Global
ingration with local responsiveness strategy, and Selection by job competence**

R		0.615
R Square		0.378
Adjusted R Square		0.360
Std. Error of the Estimate		0.664
Change Statistics	R Square Change	0.034
	F Change	5.403
	df1	1.000
	df2	99.000
	Sig. F Change	0.022

	Regression	Residual	Total
Sum of Squares	26.603	43.694	70.297
df	3.000	99.000	102.000
Mean Square	8.868	0.441	
F	20.092		
Sig.	0.000		

		(Constant)	Selection by job competence	Standardization strategy	National responsiveness strategy
Unstandardized Coefficients	B	2.122	0.337	-1.037	-0.375
	Std. Error	0.349	0.101	0.246	0.161
Standardized Coefficients	Beta		0.313	-0.466	-0.222
t		6.071	3.325	-4.221	-2.324
Sig.		0.000	0.001	0.000	0.022
95% Confidence Interval for B	Lower Bound	1.428	0.136	-1.524	-0.694
	Upper Bound	2.815	0.539	-0.549	-0.055
Correlations	Zero-order		0.516	-0.510	0.093
	Partial		0.317	-0.391	-0.227
	Part		0.263	-0.334	-0.184
Collinearity Statistics	Tolerance		0.708	0.516	0.688
	VIF		1.413	1.940	1.453

**Table 11: Equation 3: Dependent variable: Productivity;
Independent variable: Standardization strategy, Reward system at management level,
Employment security**

R		0.647
R Square		0.419
Adjusted R Square		0.401
Std. Error of the Estimate		0.604
Change Statistics	R Square Change	0.032
	F Change	5.471
	df1	1.000
	df2	99.000
	Sig. F Change	0.021

	Regression	Residual	Total
Sum of Squares	26.034	36.128	62.163
df	3.000	99.000	102.000
Mean Square	8.678	0.365	
F	23.780		
Sig.	0.000		

		(Constant)	Standardization strategy	Reward system at management level	Employment security
Unstandardized Coefficients	B	1.431	-0.737	0.294	0.206
	Std. Error	0.405	0.195	0.114	0.088
Standardized Coefficients	Beta		-0.352	0.229	0.219
t		3.532	-3.782	2.586	2.339
Sig.		0.001	0.000	0.011	0.021
95% Confidence Interval for B	Lower Bound	0.627	-1.124	0.068	0.031
	Upper Bound	2.235	-0.350	0.520	0.381
Correlations	Zero-order		-0.566	0.478	0.504
	Partial		-0.355	0.252	0.229
	Part		-0.290	0.198	0.179
Collinearity Statistics	Tolerance		0.677	0.750	0.670
	VIF		1.478	1.334	1.492

Table 12: Scheffe test for 7 ANOVA tests

Dependent Variable	(I) type of strategy	(J) type of strategy	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Clarity of work direction	1.000	2.000	-1.325	0.151	0.000
	1.000	3.000	-1.429	0.175	0.000
	2.000	3.000	-0.103	0.133	0.739
Employee contribution	1.000	2.000	-1.219	0.202	0.000
	1.000	3.000	-1.421	0.234	0.000
	2.000	3.000	-0.202	0.177	0.526
Selection by job competence	1.000	2.000	-1.032	0.179	0.000
	1.000	3.000	-1.246	0.208	0.000
	2.000	3.000	-0.214	0.157	0.401
Control	1.000	2.000	-0.269	0.150	0.204
	1.000	3.000	-0.262	0.173	0.323
	2.000	3.000	0.007	0.132	0.999
Employee participation	1.000	2.000	-1.272	0.184	0.000
	1.000	3.000	-1.402	0.214	0.000
	2.000	3.000	-0.130	0.162	0.725
Reward system at management level	1.000	2.000	-0.610	0.146	0.000
	1.000	3.000	-0.945	0.170	0.000
	2.000	3.000	-0.335	0.129	0.038
Employment security	1.000	2.000	-1.205	0.195	0.000
	1.000	3.000	-1.044	0.225	0.000
	2.000	3.000	0.161	0.171	0.642

Note: 1 = Standardization strategy

2 = National responsiveness strategy

3 = Global integration with local responsiveness strategy

Autobiography



Phongthep Srisopachit was born in Bangkok, Thailand in 1966. He holds the degree of Bachelor of Science in Chemical Engineering from Chulalongkorn University in 1989; Master of Business Administration from Seattle University in 1991. He joined the Joint Doctoral Program in Business Administration (JDBA), Bangkok, Thailand with the interest in learning and extending his knowledge at the doctoral level.