

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษมศักดิ์ มิตรเกษม. 2536. การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกื้อกุล ลลิตกุลธร. 2547. การสร้างดัชนีวัดสมรรถนะเพื่อช่วยในการเฝ้าสังเกต และลดอุบัติเหตุในการขนส่งวัตถุอันตรายประเภทของเหลวไวไฟ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก, กระทรวงพาณิชย์. แหล่งที่มา : <http://www.dep.thai.go.th>
- ชฎานิน อารมณรัตน์. 2547. การวิเคราะห์ระบบคะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรราริน อร่ามเจริญ. 2543. การออกแบบการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรัชรา ก่อกุลดิลก. 2547. การพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการประเมินผลแบบลิติต สมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะ วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล. 2528. การวางแผนกลยุทธ์ : วิศวกรรมสาร (ตุลาคม) 101-106
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard and Key Performance Indicators. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- พัคตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ พรหมสาขา ณ สกลนคร. 2545. การออกแบบข้อกำหนดทางวิศวกรรมทางการผลิตของอุปกรณ์ เคลื่อนที่ขดลวดแม่เหล็กโดยใช้เทคนิคการแปลความต้องการของลูกค้า.

วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภวิน ภูมรินทร์.2544.กลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตร. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

รุ่งทิwa พุดมั้ง.2546. การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพลีโพรไพลีน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

วิฑูรย์ ตันศิริคงค.2542. AHP : กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก : กราฟฟิก แอนด์ ปริ้นติง เซนเตอร์ , กรุงเทพฯ

วรรณพร ปิติพัฒนะโฆษิต.2546. การให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพและความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรม อุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรพจน์ มีถม.2539. การเลือกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ : กรณีศึกษาบริษัทผลิตของเล่นไม้เพื่อการศึกษา.วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรม อุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิธร สาดแสงจันทร์.2547. การวิเคราะห์เพื่อลดระดับสินค้าคงคลังประเภทชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องมือในโรงงานผลิตแผงวงจรไฟฟ้ารวม.วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์.2548.การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภาวดี กันสุทธิ.2548. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัจฉรา จันทร์ฉาย. 2546. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัจฉราวดี แก้ววรรณดี.2545. การประยุกต์ใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ สำหรับการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

- Arthur A.Thompson Jr., A.J.Strickland III and John E.Gamble 2005. Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive advantage Concepts and Cases. 14th Edition. : Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Apinya Prapachaimongkol. 2003.Comparative study of ISO 9000 and TQM systems. Master's Thesis,Chulalongkorn University,2003
- Paul Glennon Product Manager. Strategy in Action : Metrics studio Cognos Corporation.
Source : www.balancedscorecard.org
- Robert S.Kaplan and David P.Norton. 1996. Translation strategy into action : The Balanced Scorecard : Harvard Business school Press Boston, Massachusetts.
- Sukhon AumsukSetting.2003. Set up of organizational performance measurement system in a connector manufacturing plant.Master's Thesis,Chulalongkorn University,2003
- Somanong Kantornvichaiwat.2002. Performance measurement of production management for rubber-wood furniture industry. Master's Thesis, Chulalongkorn University, 2002
- Thompson, A. A., and Strickland, A.J. 1998. Strategic Management Concepts and Cases. 11th Edition. (n.p.) : McGraw-Hill.
- The Balanced Scorecard Collaborative A Palladium Company. Source: www.bscoll.com
- Thomas L.Saaty and Luis G.Vargas 2001. Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process : Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
Source : <http://books.google.co.th>
- Viroj Tantiwan. 2001. Development of a performance measurement system through key performance indicators. Master's Thesis, Chulalongkorn University, 2001
- Virasa Thanaphol. 1991. Strategic planning for a manufacturing company in Thailand an application of Analytic Hierarchy Process. Master's Thesis, AIT, 1991.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งในโครงการทำวิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การผลิตสำหรับของเด็กเล่น หลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อที่จะสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของโรงงาน ในการประเมินหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

คำถามในแบบสอบถามชุดนี้กำหนดให้ท่านเปรียบเทียบน้ำหนักของความสำคัญของปัจจัยหรือทางเลือกว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่ง หรือทางเลือกใดมีความเหมาะสมมากกว่าอีกทางเลือกหนึ่ง โดยแบ่งความสำคัญออกเป็น 9 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- ระดับที่ 1 มีความสำคัญเท่ากัน
- ระดับที่ 3 มีความสำคัญกว่าพอสมควร
- ระดับที่ 5 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัด
- ระดับที่ 7 มีความสำคัญกว่าอย่างเห็นได้ชัดมาก
- ระดับที่ 9 มีความสำคัญมากกว่าอย่างยิ่ง

และ 2, 4, 6, และ 8 คือค่าระหว่างกลางของระดับที่กล่าวมาแล้ว

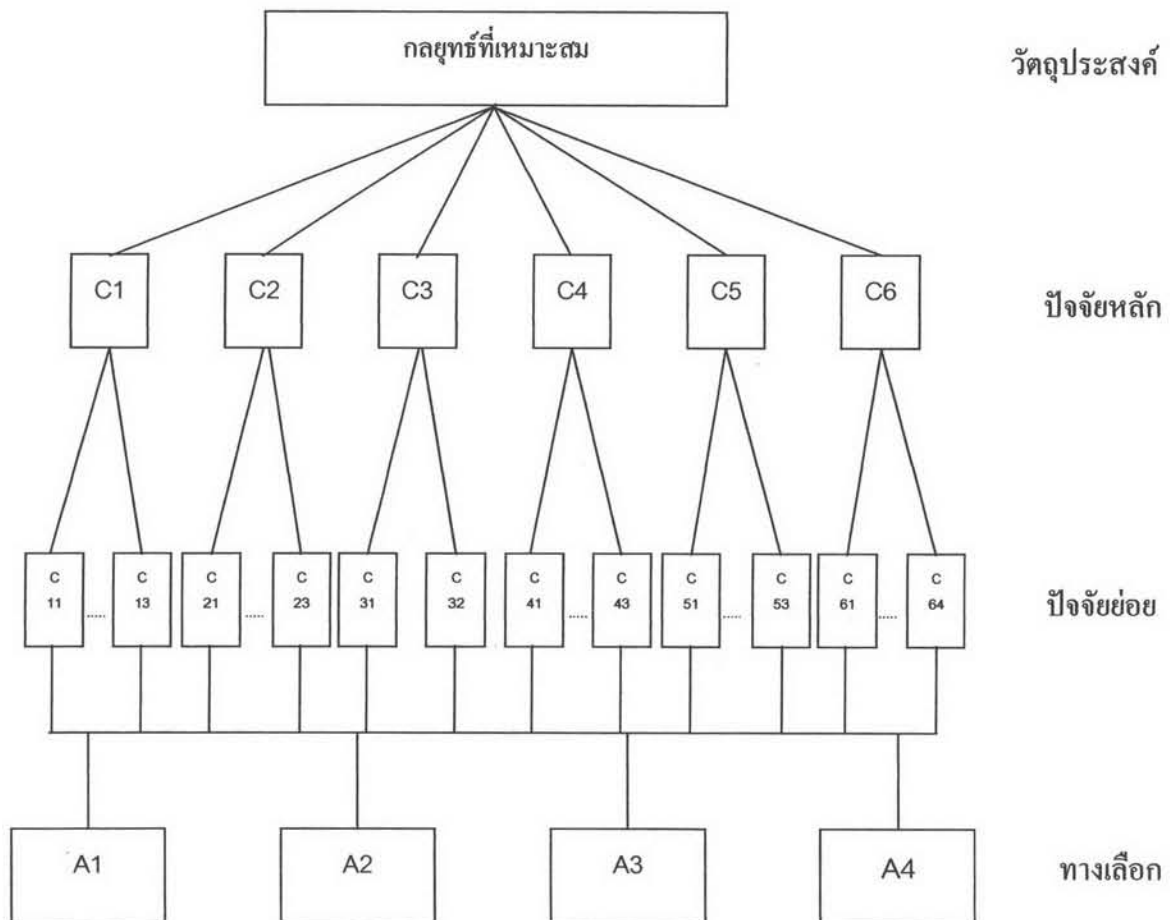
โปรดวงกลมบนคำตอบที่ท่านต้องการในการเปรียบเทียบระดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละคู่ หรือทางเลือกแต่ละคู่ โดยปัจจัยหรือทางเลือกที่พิจารณาเปรียบเทียบกันจะอยู่ในบรรทัดเดียวกัน

ตัวอย่าง

หากท่านเห็นว่า ปัจจัย B มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย C อย่างเห็นได้ชัดมาก (ระดับความสำคัญเท่ากับ 7) จะต้องวงกลมด้านซ้ายมือดังนี้

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	

การประยุกต์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกกลยุทธ์สำหรับการผลิตของเด็กเล่น



ระดับที่ 1 เป็นระดับชั้นของวัตถุประสงค์ของปัญหาการตัดสินใจ ในที่นี้หมายถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการผลิตของเด็กเล่น

ระดับที่ 2 เป็นระดับชั้นของปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์

C2 ความเหมาะสมกับโอกาส ได้แก่ ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค ได้แก่ ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น , ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น, เศรษฐกิจโลกชะลอตัว แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย

C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง ได้แก่ มีความชำนาญ และมีชื่อเสียง การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน ได้แก่ ผลิตรถยนต์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย และต้นทุนในการจัดเก็บสูง

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ต้นทุนการผลิตต่ำ ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ระดับที่ 3 เป็นระดับขั้นของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย

C11 วิสัยทัศน์ เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตของเด็กเล่นในระดับยุโรปทั้งในด้านคุณภาพและบริการหลังการขาย โดยให้ลูกค้าพอใจกับมูลค่าของของเล่น

C12 ภารกิจ ได้แก่ ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและมีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานโลก พัฒนาโครงสร้างด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต, ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดส่งสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

C13 วัตถุประสงค์ ได้แก่ จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่เกิน 4 ครั้งต่อปี ลดจำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหวใน Store เกิน 1 ปี ลง 30% ลดจำนวนเครื่องจักร Break Down ไม่เกิน 8% เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้ได้ 90% จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด 100%

1. ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C21 ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

C22 การช่วยเหลือจากภาครัฐบาลไทย

2. ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C31 ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

C32 ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

C33 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

C34 แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

C35 ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีน้อยราย

3. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C41 มีความชำนาญ และมีชื่อเสียง

C42 การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

4. ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C51 ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

C52 ต้นทุนในการจัดเก็บสูง

5. ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C63 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

C64 ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ระดับที่ 4 เป็นระดับขั้นของทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการ คือ สามารถเสนอราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถทนต่อการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง

A2 Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีการบริการที่ดี ชนิดผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น

A3 Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่ามากที่สุด

A4 Focused Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีความเชื่อว่าการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ตอนที่ 1 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่หลักใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้วัตถุประสงค์ของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่

C1 ความเหมาะสมกับเป้าหมาย

C2 ความเหมาะสมกับโอกาส

C3 ความเหมาะสมกับอุปสรรค

C4 ความเหมาะสมกับจุดแข็ง

C5 ความเหมาะสมกับจุดอ่อน

C6 ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5	
C4	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	
C5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C6	

ตอนที่ 2 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับเป้าหมาย

ปัจจัยย่อยภายใต้เป้าหมาย ได้แก่

C11 วิสัยทัศน์

C12 ภารกิจ

C13 วัตถุประสงค์

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C12	
C11	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	
C12	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C13	

ตอนที่ 3 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับโอกาส

ปัจจัยย่อยภายใต้โอกาส ได้แก่

C21 ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

C22 การช่วยเหลือจากภาครัฐ

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C21	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C22	

ตอนที่ 4 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับอุปสรรค

ปัจจัยย่อยภายใต้อุปสรรค ได้แก่

C31 ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

C32 ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

C33 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

C34 แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

C35 ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C31	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C32	

ตอนที่ 5 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดแข็ง

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดแข็ง ได้แก่

C41 มีความชำนาญ และมีชื่อเสียง

C42 การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C41	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C42	

ตอนที่ 6 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับจุดอ่อน

ปัจจัยย่อยภายใต้จุดอ่อน ได้แก่

C51 ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

C52 ต้นทุนในการจัดเก็บสูง

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
C51	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C52	

ตอนที่ 7 : การพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยที่ใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ภายใต้ปัจจัยด้านความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยย่อยภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

C61 คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

C62 ต้นทุนการผลิตต่ำ

C63 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

C64 ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและทันสมัย

ปัจจัย	ปัจจัยด้านซ้ายมือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านขวามือในระดับ									ปัจจัยด้านขวามือมีความสำคัญ มากกว่าปัจจัยด้านซ้ายมือในระดับ									ปัจจัย
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C62	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C61	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C63	
C62	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	
C63	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C64	

ตอนที่ 8 : การพิจารณาเปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกของกลยุทธ์ ภายใต้ปัจจัยย่อยต่างๆ

ทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่

A1 Overall Low-Cost Leadership Strategy (ผู้นำด้านต้นทุน)

A2 Broad Differentiation Strategy (สร้างความแตกต่าง)

A3 Best-Cost Provider Strategy (สร้างความคุ้มค่า)

A4 Focused Low-cost Strategy (มุ่งเน้นที่ต้นทุน)

A5 Focused Differentiation Strategy (มุ่งเน้นที่ความแตกต่าง)

ภายใต้เป้าหมาย

วิสัยทัศน์

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภารกิจ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

วัตถุประสงค์

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภายใต้โอกาส

ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

การช่วยเหลือจากภาครัฐบาล

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภายใต้อุปสรรค

ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ผู้ชายวัตถุประสงค์ เป็นผู้ชายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภายใต้จุดแข็ง

มีความชำนาญ และมีชื่อเสียง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภายใต้จุดอ่อน

ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลาย และไม่ทันสมัย

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ต้นทุนในการจัดเก็บสูง

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ภายใต้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ต้นทุนการผลิตต่ำ

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และทันสมัย

ทางเลือก	ทางเลือกด้านซ้ายมือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านขวามือในระดับ									ทางเลือกด้านขวามือมีความเหมาะสมมากกว่าทางเลือกด้านซ้ายมือในระดับ									ทางเลือก
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A2	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A3	
A2	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	
A3	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A4	

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมืออันดีครั้งนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้กรอกแบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล..... ตำแหน่ง.....

บริษัท/ร้านค้า ลักษณะกิจการ.....

ที่ตั้ง.....

โทรศัพท์ โทรสาร.....

E-mail Address

ภาคผนวก ข

โปรแกรม Expert Choice

โปรแกรม Expert Choice

โปรแกรม Expert Choice เป็นซอฟต์แวร์สำเร็จรูปเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความโดดเด่นในการแก้ไขปัญหาที่มีหลายวัตถุประสงค์ (Multiple Objective Programming) ซึ่งหากเป็นการตัดสินใจโดยไม่ใช้ซอฟต์แวร์สนับสนุน จะมีขั้นตอนในการคำนวณค่อนข้างซับซ้อนและยุ่งยาก ในช่วงแรกโปรแกรม Expert Choice ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจรายบุคคล แต่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงให้ Expert Choice สามารถสนับสนุน การตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Support) ได้ด้วย โดยใช้ชื่อโปรแกรมว่า "Expert Choice 2000 2nd Edition for Group" ทั้งนี้ ได้อาศัยหลักการจัดการแบบจำลอง (Model Management System) ที่เรียกว่า "Analytical Hierarchy Process (AHP)" นำมาใช้ในการเปรียบเทียบตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยมีคุณสมบัติและขีดความสามารถเบื้องต้น ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจได้
2. ประเมินวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจได้ด้วยวิธีการเปรียบเทียบทีละคู่ (Pairwise Comparison)
3. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่นำเข้าสู่การจัดลำดับวัตถุประสงค์และทางเลือกในการตัดสินใจเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถหาผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดแหล่งทรัพยากรทั้งหลายได้
5. สามารถสร้างรายงานการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ได้
6. สามารถนำเสนอรายงานผลลัพธ์ได้ทั้งในรูปแบบกราฟิกและในรูปแบบเอกสาร
7. สามารถติดตามผลการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์และทางเลือกของทีมงานในกลุ่มผู้ตัดสินใจได้

ตัวอย่างแนวทางการตัดสินใจประเมินผลพนักงานด้วย โปรแกรม Expert Choice

สำหรับในที่นี้ ขอนำเสนอแนวทางการตัดสินใจประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) โดยนำโปรแกรม Expert Choice มาประยุกต์ใช้ แล้วเลือกตัวอย่างไฟล์งานชื่อ Employee Evaluation.AHP (เป็นไฟล์ที่มาพร้อมกับโปรแกรม) ในการนำเสนอ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย : ประเมินผลการคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมในการปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น

2. กำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง (หากมี) ในแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ความไว้วางใจ (Dependability) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ยอดเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	แย่มาก
-----------	-------	----	-------	--------

2.2 ระดับการศึกษา (Education Level) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	มัธยมศึกษา
-----------	----------	-----------	------------

2.3 ประสบการณ์ (Experience) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

มากกว่า 15 ปี	ระหว่าง 6-15 ปี	ระหว่าง 3-5 ปี	ระหว่าง 1-2 ปี
---------------	-----------------	----------------	----------------

2.4 คุณภาพและปริมาณในการทำงาน (Work quality and quantity)

- คุณภาพในการทำงาน (Quality of work) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 4ระดับ ดังนี้

ยอดเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้
-----------	-------	----	-------

- ปริมาณการทำงาน (Quantity of work) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ยอดเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้
-----------	-------	----	-------

2.5 ทักษะคติต่องานที่มอบหมาย (Attitude toward job) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

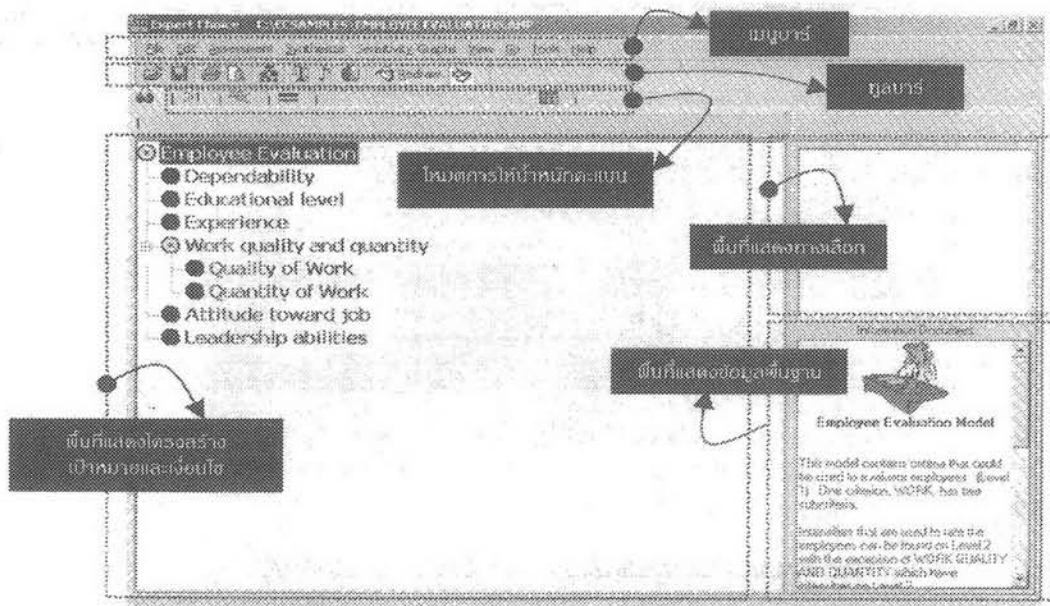
ยอดเยี่ยม	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
-----------	-----	---------	-----

2.6 ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership abilities) โดยมีเกณฑ์พิจารณาแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ยอดเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	แย่มาก
-----------	-------	----	-------	--------

3. กำหนดทางเลือก (Alternative Mode) หรือรายนามพนักงานที่ถูกประเมิน
4. ให้นำหนักคะแนนในแต่ละด้านของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อที่ 2
5. ให้นำหนักคะแนนในแต่ละทางเลือกหรือพนักงานที่ถูกประเมินตามเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละด้านของวัตถุประสงค์
6. วิเคราะห์ผลการประเมิน
7. สรุปผลการประเมินพนักงาน

เมื่อเริ่มเข้าสู่โปรแกรม Expert Choice เลือกตัวอย่างไฟล์งานชื่อ "Employee Evaluation.AHP" จะได้จอภาพ ดังรูป

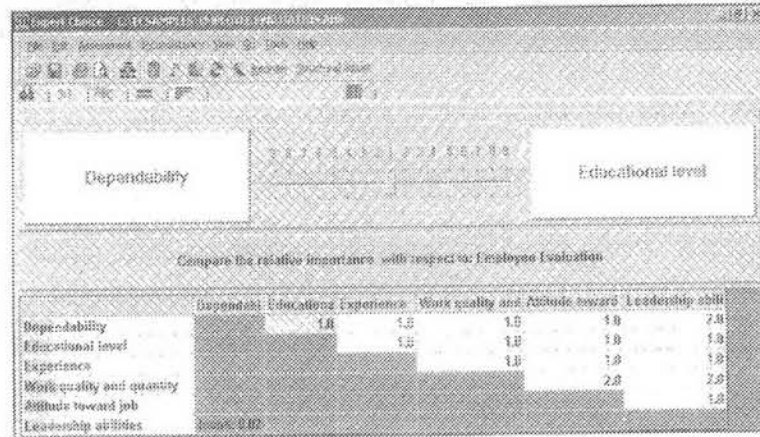


รูปที่ ข-1 แสดงจอภาพหลักของโปรแกรม Expert Choice

จากจอภาพข้างต้น เป็นไฟล์งานตัวอย่าง "Employee Evaluation.AHP" ซึ่งได้สร้างแบบจำลองไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้วตามขั้นตอนที่ 1 – 3 เพียงแต่ยังไม่ได้มีการให้น้ำหนักคะแนนไว้เท่านั้น โดยในที่นี้ จะอธิบายเพียงหลักการเท่านั้น

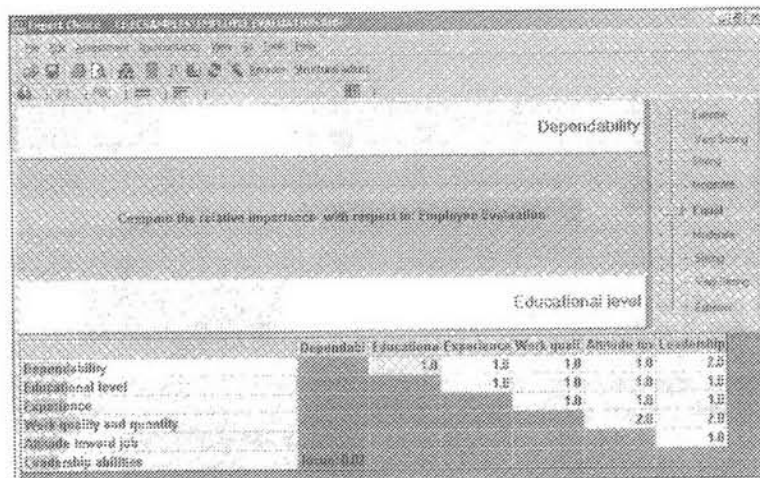
สำหรับขั้นตอนที่ 4 เป็นการให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละด้านของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในข้อที่ 2 โดยเลือกรูปแบบการให้น้ำหนักคะแนนด้วยการเปรียบเทียบในแต่ละด้านได้จากโหมดการให้น้ำหนัก 3:1

- ABC = สามารถเลือกทำได้ 3 รูปแบบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการ ได้แก่
1. เปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยตัวเลข 3:1



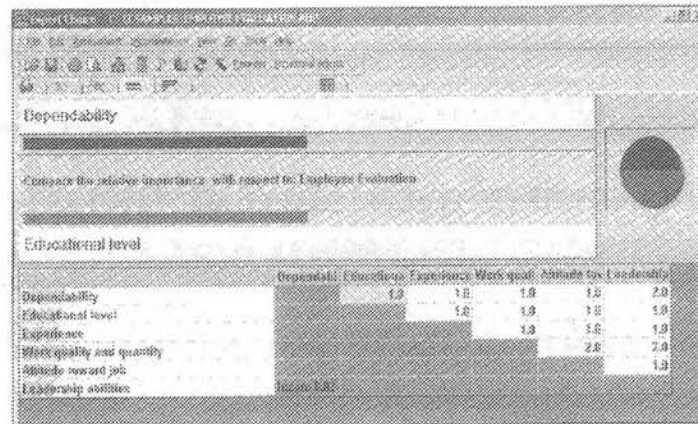
รูปที่ ข-2 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยตัวเลข

2. เปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยสัญลักษณ์ ABC



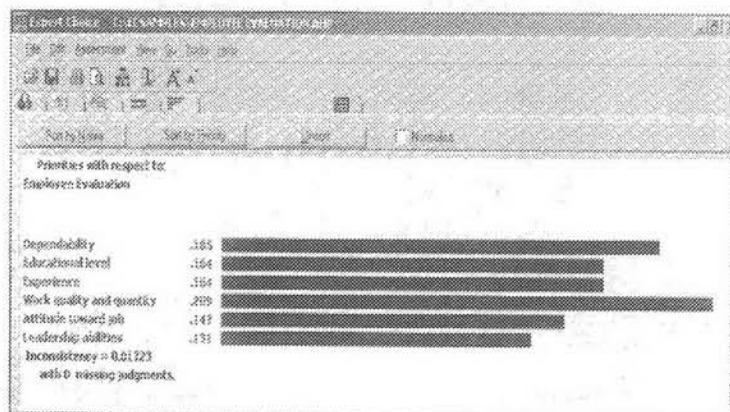
รูปที่ ข-3 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยสัญลักษณ์

3. เปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยกราฟ



รูปที่ ๓-4 แสดงจอภาพในโหมดเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนด้วยกราฟ

ภายหลังจากให้น้ำหนักคะแนนเปรียบเทียบแบบจับคู่ (Pairwise) ระหว่างวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านแล้ว ไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีการไหนก็ตามจากการเปรียบเทียบทั้งสามวิธี ก็จะได้ผลลัพธ์เท่ากันหรือเหมือนกันทุกวิธี สามารถสรุปผลคะแนนได้ดังรูปที่ ๓-5



รูปที่ ๓-5 แสดงจอภาพสรุปผลการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ด้าน

สำหรับขั้นตอนที่ 5 เป็นการให้น้ำหนักคะแนนในแต่ละทางเลือกหรือพนักงานที่ถูกประเมินตามเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละด้านของวัตถุประสงค์ ดังรูปที่ ๓-6

Outstanding	Very good	Good	Below average	Unsatisfactory
1 (1,000)	2 (1,574)	3 (1,328)	4 (1,125)	5 (1,160)

AID	Alternative	Total Cost	RATINGS Dependability [L: 185]	RATINGS Educational level [L: 164]	RATINGS Experience [L: 164]	RATINGS Quality of work [L: 164]	RATINGS Work history [L: 164]	RATINGS Attitude toward job [L: 147]
A1	HAYAT, F							
A2	ADAMS, V							
A3	PETERS, T							
A4	BECKER, J							
A5	TUBIAS, E							
A6	ITZHA, F							
A7	KESTELMAN, S							
A8	KELLY, S							
A9	WILLIAMS, E							
A10	WASPHORION, S							
A11	HOSLEY, M							
A12	GORDEN, B							
A13	BELL, W							
A14	HOLLERS, M							
A15	EVANS, S							
A16	ZIMMERMANN, A							
A17	FRANK, P							
A18	WOODHEAD, A							
A19	CAPSON, S							
A20	MULLER, D							

รูปที่ ข-6 แสดงจอภาพขั้นตอนการให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์แต่ละด้าน

จากจอภาพ จะพบรายชื่อของพนักงานทั้ง 20 คนที่จะทำการประเมินผล (โปรแกรมได้สร้างรายชื่อไว้แล้วจากขั้นตอนที่ 3) โดยเริ่มจากการให้คะแนน (Rating) จากคนแรก "A1:HAYAT, F" ในส่วนของวัตถุประสงค์ด้านความไว้วางใจ (Dependability) ทั้งนี้ ขณะที่นำเคอร์เซอร์ของเมาส์ไปวางไว้ที่เซลล์ 1 เกณฑ์คะแนนทั้ง 5 ระดับ ก็จะปรากฏของเกณฑ์วัดขึ้นโดยอัตโนมัติตามที่ได้จัดทำไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยการเลือกคลิกที่ 2 ในช่อง Very Good จะได้ผลลัพธ์ดังรูปที่ ข -7

Outstanding	Very good	Good	Below average	Unsatisfactory
1 (1,000)	2 (1,574)	3 (1,328)	4 (1,125)	5 (1,160)

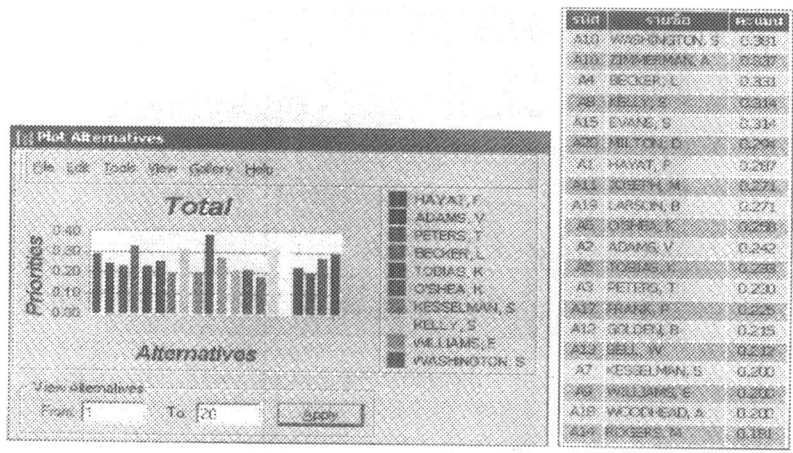
AID	Alternative	RATINGS Dependability [L: 185]	RATINGS Educational level [L: 164]
A1	HAYAT, F	Very good	
A2	ADAMS, V		
A3	PETERS, T		

รูปที่ ข -7 แสดงจอภาพขั้นตอนการให้น้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ในด้านความไว้วางใจ

จากนั้น ให้คะแนนน้ำหนักในช่องถัดลงไปตามแต่ดุลพินิจการตัดสินใจจนครบรายชื่อทั้ง 20 คน ตามแนวคอลัมน์ จากนั้น ก็ให้คะแนนน้ำหนักในช่องคอลัมน์ถัดไปจนกว่าจะครบ รายชื่อทั้งหมด ทำลักษณะนี้ไปต่อ จนกว่าจะครบวัตถุประสงค์ทั้ง 6 ด้าน ดังปรากฏผลลัพธ์ ตัวอย่างดังรูปที่ ข-8

AID	Alternative	RATINGS Dependability (L: 189)	RATINGS Educational level (L: 164)	RATINGS Experience (L: 164)	RATINGS Work quality and quantity (L: 164)	RATINGS Work quality and quantity (L: 164)	RATINGS Attitude toward job (L: 147)
A1	HAYAT, F	Very good	Master's degree	Three to five y	Very good	Good	Above average
A2	ADAMS, V	Good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Average
A3	PETERS, T	Good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Above average
A4	BECKER, L	Very good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Average
A5	TODIAS, K	Good	Master's degree	Three to five y	Very good	Good	Average
A6	O'SHEA, K	Very good	Master's degree	Three to five y	Good	Very good	Average
A7	KESSELMAN, S	Good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Above average
A8	KELLY, S	Good	Master's degree	Three to five y	Good	Good	Above average
A9	WILLIAMS, E	Good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Very good	Above average
A10	WASHINGTON, S	Very good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Very good	Above average
A11	JOSEPH, M	Very good	Master's degree	One to two year	Very good	Good	Average
A12	GILDEF, B	Very good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Average
A13	BELL, W	Good	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Average
A14	ROGERS, M	Good	Master's degree	Three to five y	Good	Very good	Average
A15	EVANS, S	Good	Doctorate degree	One to two year	Very good	Good	Excellent
A16	ZIMMERMAN, A	Outstanding	Bachelor's degr	Three to five y	Excellent	Very good	Above average
A17	FRANK, P	Good	Master's degree	Three to five y	Good	Good	Average
A18	WOODHEAD, A	Good	Bachelor's degr	One to two year	Very good	Good	Average
A19	LARSON, B	Very good	Master's degree	Three to five y	Very good	Very good	Above average
A20	MILTON, D	Outstanding	Bachelor's degr	Three to five y	Good	Good	Average

รูปที่ ข-8 แสดงจอภาพผลการเปรียบเทียบโดยการให้น้ำหนักคะแนนทั้ง 6 ด้าน ขั้นตอนที่ 6 เป็นการวิเคราะห์ผลการประเมิน หลังจากที่ทำกรให้น้ำหนักคะแนนพนักงานที่ถูกประเมินทั้ง 20 คน โดยการคลิกที่คำสั่งเมนู Plot → Alternative ก็จะได้ผลลัพธ์ปรากฏดังรูปที่ ข-9(a) ซ้ายมือ



รูปที่ ข-9 (a) ซ้ายมือ แสดงจอภาพผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสำหรับพนักงานที่ถูกประเมินทั้ง 20 คน (b) ขวามือ แสดงผลการวิเคราะห์โดยลำดับเกณฑ์คะแนนจากมากที่สุดไปอย่างน้อยสุดด้วยโปรแกรม MS EXCEL

จากกราฟ สามารถแปลงข้อมูลไปเป็นไฟล์ข้อมูล MS EXCEL ได้ โดยใช้คำสั่งเมนู Tool
 → Resources Allocation → Advanced ก็จะได้ผลลัพธ์ดังรูปที่ ข-9 (b) ขวามือ ทำให้การ
 วิเคราะห์มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ประเมินผลพนักงานทั้ง 20 คนปรากฏว่า

มีพนักงานอย่างน้อย 5 คนที่อยู่ในเกณฑ์ดีที่สุด	ช่วงระดับคะแนน 0.30 – 0.40
มีพนักงานอย่างน้อย 14 คนที่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก	ช่วงระดับคะแนน 0.20 – 0.29
มีพนักงานอย่างน้อย 1 คนที่อยู่ในเกณฑ์ดี	ช่วงระดับคะแนน 0.10 – 0.19
ไม่มีพนักงานคนใดที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ	ช่วงระดับคะแนน 0.00 – 0.10

ขั้นตอนที่ 7 เป็นสรุปผลการประเมินพนักงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ว่าจะ
 เป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานหรือเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นโดยใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับเกณฑ์ในการ
 พิจารณาตัดสินใจ

ผู้ที่สนใจโปรแกรม Expert Choice สามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดหรือ Download
 Version Trial มาทดลองใช้ได้ จากเว็บไซต์ www.expertchoice.com

ภาคผนวก ค

คำถามที่ใช้วิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่น

1. อะไรคือสิ่งที่คุณพิจารณาว่าเป็น โอกาส จากภายนอกที่มีผลทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยที่สามารถเพิ่มยอดขายและทำกำไรเพิ่มขึ้น ?

.....

.....

.....

2. อะไรคือสิ่งที่คุณพิจารณาว่าเป็น อุปสรรค ภายนอกที่มีผลทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไรและมีผลต่อยอดขาย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ?

.....

.....

.....

3. อะไรคือสิ่งที่คุณพิจารณาว่าเป็น จุดแข็ง ขององค์กรที่ลูกค้าพึงพอใจและสามารถเพิ่มยอดขายได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ?

.....

.....

.....

4. อะไรคือสิ่งที่คุณพิจารณาว่าเป็น จุดอ่อน ขององค์กรที่ยังขาดอยู่ที่มีผลต่อดัชนีและตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ?

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพันศักดิ์ ศิลาพันธ์ เกิดวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จการศึกษาปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2538 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2548 ประสบการณ์การทำงานปัจจุบัน ที่โรงงานผลิตของเล่นแห่งหนึ่ง รวมระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมา 13 ปี