

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บได้โดยการสร้างแบบสอบถาม และทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น จากโรงงานทั้งหมด 16 แห่ง ซึ่งนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยอาศัยสถิติอัตราร้อยละ (Percentage), ความถี่ (Frequency) และการถ่วงน้ำหนัก (Weight) ในการแปรผลข้อมูลเพื่อเขียนรายงาน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐาน ในการวิจัยเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา, ความถี่ และอัตราร้อยละ

ดังแสดงในตารางที่ 1 ถึงตารางที่ 7

ส่วนที่ 2 : วิเคราะห์วิธีการจัดการของผู้บริหาร

โดยหน้าที่ในการจัดการ คือ

1. การวางแผน
2. การจัดองค์กร
3. การสั่งการและบุคลากร
4. การประสานงาน
5. การควบคุม

โดยใช้สถิติความถี่, อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

ดังแสดงในตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 44

ส่วนที่ 3 : วิเคราะห์ปัญหาในการจัดการของผู้บริหาร ปัญหาในการจัดการได้แก่

1. ปัญหาเรื่องการวางแผนงาน
2. ปัญหาเรื่องการจัดองค์กร
3. ปัญหาเรื่องการสั่งการและบุคลากร
4. ปัญหาเรื่องการประสานงาน
5. ปัญหาเรื่องการควบคุม

โดยใช้สถิติ ความถี่, อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

ดังแสดงในตารางที่ 45 ถึงตารางที่ 46

ส่วนที่ 4 : วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจัดการ

โดยใช้สถิติความถี่, อัตราร้อยละ และการถ่วงน้ำหนัก

ดังแสดงในตารางที่ 47 ถึงตารางที่ 53

ส่วนที่ 5 : ทดสอบข้อสมมุติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

ตารางที่ 1 : แสดงเพศชาย - หญิงของผู้บริหาร

เพศ	จำนวน (คน)	%
ชาย	16	100
หญิง	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารงานชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นชายทั้งหมด

ตารางที่ 2 : แสดงช่วงอายุของผู้บริหาร

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	%
30 - 35	-	-
36 - 40	-	-
41 - 45	2	12.5
46 - 50	6	37.5
51 - 55	8	50
56 - 60	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารมีอายุอยู่ในช่วง 41 - 55 ปี โดยส่วนมากจะมีอายุอยู่ในช่วง 51 - 55 ปี รองลงมาได้แก่ระดับอายุ 46 - 50 ปี ร้อยละ 37.5 ช่วง อายุ 41 - 45 ปี มีเพียงร้อยละ 12.5

ตารางที่ 3 : แสดงระดับการศึกษาของผู้บริหาร

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	%
- วิทยาลัย	-	-
- ปริญญาตรี	14	87.5
- ปริญญาโท	2	12.5
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 87.5 มีระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี และนอกนั้นอีกร้อยละ 12.5 จบการศึกษาชั้นปริญญาโท

ตารางที่ 4 : แสดงสาขาวิชาที่จบการศึกษา

สาขาวิชาที่จบ	จำนวน(คน)	%
- บริหารธุรกิจและการจัดการ	12	75.00
- การบัญชี	3	18.75
- วิศวกรรมศาสตร์	1	6.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 75 จบการศึกษาจากสาขาวิชาบริหารธุรกิจ และการจัดการ รองลงมาร้อยละ 18.75 ได้แก่สาขาวิชาการบัญชี และอีก 6.25% จากการศึกษา สาขาวิศวกรรมศาสตร์

ตารางที่ 5 : แสดงอายุการทำงานในบริษัท

อายุ (ปี) การทำงาน	จำนวน (คน)	%
1 - 5	-	-
6 - 10	2	12.5
11 - 15	6	37.5
16 - 20	7	43.75
21 - 25	1	6.25
มากกว่า 25 ปี	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารมีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 25 ปี โดยมีอายุงาน  
อยู่ในช่วง 16 - 20 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.75 รองลงมาอยู่ในช่วง 11 - 15 ปี มีร้อยละ  
37.5 ส่วนอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีร้อยละ 12.5 และสุดท้ายคืออายุงาน 21 - 25 ปี มี  
ร้อยละ 6.25

ตารางที่ 6 : แสดงระยะเวลาที่ต้องประจำในประเทศไทย

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน (คน)	%
1 - 3	3	18.75
3 - 5	3	18.75
5 - 10	-	-
มากกว่า 10 ปี	-	-
* ไม่นำนอน	10	62.5
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีกำหนดระยะเวลาที่ต้องอยู่ประจำในประเทศไทย  
 ที่ไม่นำนอนคือ มีร้อยละ 62.5 นอกนั้นจะมีช่วงวาระที่ต้องประจำอยู่ในประเทศไทยระหว่าง 1-3  
 ปี และ 3 - 5 ปี ร้อยละ 18.75



ตารางที่ 7 : แสดงการเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการ

การถือหุ้นใน กิจการ	จำนวน (คน)	%
- ถือหุ้นบริษัท	16	100
- ไม่ได้ถือหุ้นใน บริษัท	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารทั้งหมดเป็นผู้ถือหุ้นอยู่ในกิจการ ดังนั้นจึงเป็นการบริหาร

ในฐานะผู้เป็นเจ้าของกิจการด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

จากตารางที่ 1-7 พบว่าผู้บริหารทั้งหมดเป็นชายผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 80.0 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี, ระดับการศึกษาชั้นสูงสุดของผู้บริหารส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี และสาขาวิชาที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ศึกษามา ได้แก่ สาขาด้านการบริหารฯ และการจัดการ ส่วนอายุการทำงานของผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุงานมาก โดยเกือบครึ่งหนึ่งมีอายุงานประมาณ 16 - 20 ปี และส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ต้องประจำในประเทศไทยที่ไม่แน่นอน โดยบางส่วนจะมีระยะเวลาประจำในประเทศไทย ประมาณ 1 - 5 ปี แล้วแต่กิจการ อีกทั้งผู้บริหารทั้งหมดเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการตั้งนั้นจึงถือได้ว่าผู้บริหารบริหารงานในฐานะเจ้าของกิจการ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลทางการจัดการของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ ได้แก่การวิเคราะห์วิธีการจัดการต่อไปนี้

- การวางแผนงาน (Planning)
- การจัดองค์กร (Organizing)
- การสั่งการ และบุคลากร (Commanding and Staffing)
- การประสานงาน (Co - Ordinating)
- การควบคุม (Controlling)

### ตารางที่ 8 : แสดงประเภทของแผนงานในกิจการ

ประเภทของแผนงาน	จำนวน (บริษัท)	%	รวม
- แผนระยะสั้น (0 - 1ปี)	16	100	100
- แผนระยะปานกลาง (2 - 5ปี)	16	100	100
- แผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)	16	100	100

จากตาราง พบว่าทุกบริษัทมีประเภทของแผนงานที่เหมือนกัน กล่าวคือมีทั้งแผนงานระยะสั้น, ระยะปานกลาง และระยะยาว

ตารางที่ 9 : แสดงถึงแผนงานที่ได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษ

แผนงานที่เอาใจใส่เป็นพิเศษ	จำนวน (บริษัท)	%
- แผนระยะสั้น	13	81.25
- แผนระยะปานกลาง	2	12.5
- แผนระยะยาว	1	6.25
รวม	16	100

จากตารางพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในแต่ละแผนงานดังนี้ คือให้ความสำคัญกับแผนงานในระยะสั้นมากที่สุด รองลงมาให้ความสำคัญกับแผนระยะปานกลาง และสุดท้ายคือแผนระยะยาว

ตารางที่ 10 : แสดงลักษณะวิธีการกำหนดแผนงาน

วิธีการกำหนดแผนงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- ผู้บริหารกำหนดแผนงานแล้วส่งการลงไป	11	68.75
- ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอแผนงานสู่เบื้องบน	-	-
- ประยุกต์ใช้ทั้ง 2 อย่าง ข้างต้น	5	31.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีวิธีการกำหนดแผนงานดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.75 ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนงานขึ้น แล้วส่งการลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา นอกนั้นร้อยละ 31.25 ใช้วิธีการแบบผสมระหว่างผู้บริหาร และพนักงานร่วมกันกำหนด

ตารางที่ 11 : แสดงวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติตามแผนงาน

วิธีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ	จำนวน (บริษัท)	%
-ผู้บริหารกำหนดให้	11	68.75
-ผู้ได้บังคับบัญชากำหนดเอง	2	12.5
-ทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนด	3	18.75
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติตามแผนงาน ดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.75 ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติให้ และรองลงมา ร้อยละ 18.75 คือทั้งสองฝ่ายร่วมกันกำหนด และที่เหลืออีกร้อยละ 12.5 ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวิธีหรือแนวทางปฏิบัติเอง

ตารางที่ 12 : แสดงการเปลี่ยนแปลงแผนงาน

การเปลี่ยนแปลงแผนงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- เคย	16	100
- ไม่เคย	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าทุกบริษัทเคยเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือปรับปรุงแผนงานในระหว่างการทำงานตามแผน

ตารางที่ 13 : แสดงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแผนงาน

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแผนงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- ผู้บริหารเป็นผู้เปลี่ยนแปลง	14	87.5
- ผู้ได้บังคับบัญชาขอเปลี่ยนแปลง	1	6.25
- ทั้ง 2 ฝ่ายประชุมด้วยกัน	1	6.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 87.5 มีสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแผนงาน  
 เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้เปลี่ยนแปลง รองลงมาร้อยละ 6.25 คือมีการเปลี่ยนแปลงจากระดับผู้บังคับ  
 บัญชา และทั้ง 2 ฝ่ายประชุมเปลี่ยนแปลงด้วยกัน



ตารางที่ 14 : แสดงลักษณะการจัดองค์กรของกิจการ

ลักษณะการจัดองค์กร ใช้หลักเกณฑ์	จำนวน (บริษัท)	%
- จัดตามหน้าที่	16	100
- จัดตามผลิตภัณฑ์	-	-
- จัดแบ่งตามทำเลที่ตั้ง	-	-
- จัดแบ่งตามลูกค้า	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าทุกบริษัททั้งหมด มีการจัดองค์กรในลักษณะการจัดองค์กรตามหน้าที่

ตารางที่ 15 : แสดงการให้ความสำคัญในแต่ละแผนก

แผนก	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- การเงิน	1	3	2	4	9	9	16
- การผลิต	12	36	2	4	2	2	42
- การตลาด	3	9	10	20	3	3	32
- บุคคล	-	-	2	4	2	2	6
- วิจัย-พัฒนา	-	-	-	-	-	-	-
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตารางแสดงการให้ความสำคัญในแต่ละแผนก (ฝ่าย) พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับฝ่ายผลิตเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงินตามลำดับ

ตารางที่ 16 : แสดงลักษณะกระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ	จำนวน (บริษัท)	%
- ผู้บริหารตัดสินใจ และสั่งการลงไป	12	75
- ผู้ได้บังคับบัญชา จัดทำข้อเสนอ แล้วนำเสนอให้ผู้บริหารอนุมัติ	-	-
- ลักษณะผสมของ 2 รูปแบบข้างต้น	4	25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีลักษณะและกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 75 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ และสั่งการลงไปเพียงอย่างเดียว นอกนั้นก็ร้อยละ 25 ใช้วิธีผสมผสานระหว่างการตัดสินใจ และสั่งการลงไปของผู้บริหาร และการยอมรับการตัดสินใจในระดับล่างที่นำเสนอขึ้นมาส่วนการให้ผู้ได้บังคับบัญชาจัดทำข้อเสนอเองนั้นไม่ปรากฏ

ตารางที่ 17 : แสดงลักษณะและระดับการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ

ระดับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ	จำนวน (บริษัท)	%
- น้อย	4	25
- ปานกลาง	11	68.75
- มาก	1	6.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีระดับการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบตั้ง  
 ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.75 มีการกระจายอำนาจในระดับปานกลาง รองลงมาร้อยละ 25 คือ  
 กระจายอำนาจในระดับน้อย และกระจายอำนาจในระดับสูงมีเพียงร้อยละ 6.25

ตารางที่ 18 : แสดงวิธีการสื่อสารถึงพนักงานให้รับทราบเป้าหมายของบริษัท

วิธีการสื่อสารให้ทราบเป้าหมาย	จำนวน (บริษัท)	%
- การชี้แจงรายบุคคล	-	-
- การเรียกประชุมชี้แจง	3	18.75
- การแปลงเป็นเอกสารหนังสือเวียน	-	-
- การตีตประกาศแจ้งข้อความ	13	81.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารถึงพนักงานให้รับทราบถึงเป้าหมายของบริษัท ดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 ใช้การตีตประกาศแจ้งข้อความนอกนั้นอีกร้อยละ 18.75

ใช้วิธีการเรียกประชุมชี้แจง ส่วนการชี้แจงเป็นรายบุคคลและการแปลงเป็นเอกสารหนังสือเวียน ไม่ปรากฏในแต่ละบริษัท

ตารางที่ 19 : แสดงการติดต่อสื่อสารย้อนกลับจากผู้ได้บังคับบัญชา

ลักษณะการติดต่อสื่อสารการย้อนกลับ	จำนวน (บริษัท)	%
- การพูดคุยและรายงาน โดยตรง	5	31.25
- ติดต่อและรายงานด้วยเอกสาร	6	37.5
- ผสมกันทั้ง 2 รูปแบบข้างต้น	5	31.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าลักษณะการติดต่อสื่อสารย้อนกลับจากผู้ได้บังคับบัญชามีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยร้อยละ 37.5 ใช้วิธีการติดต่อและรายงานด้วยเอกสาร ส่วนการพูดคุยและรายงานโดยตรง และรูปแบบผสมมีร้อยละ 31.25

ตารางที่ 20 : แสดงหลักเกณฑ์ในการควบคุมการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ในการควบคุม	จำนวน (บริษัท)	%
-กำหนดมาตรฐานไว้ก่อน	11	68.75
-ควบคุมตามวัตถุประสงค์ (เป้าหมาย)	2	12.5
-ผสมกันทั้ง 2 แบบข้างต้น	3	18.75
รวม	16	160

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการควบคุมผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 68.75 ควบคุมโดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ รองลงมาร้อยละ 18.75 ใช้วิธีการควบคุมแบบผสมระหว่างการควบคุมตามวัตถุประสงค์กับการกำหนดมาตรฐานไว้ก่อน และสุดท้ายอีกร้อยละ 12.5 เป็นการควบคุมตามวัตถุประสงค์

ตารางที่ 21 : แสดงลักษณะการควบคุมและตรวจสอบงาน

ลักษณะการควบคุม	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ (3)	จำนวน (บริษัท)	คุณ (2)	จำนวน (บริษัท)	คุณ (1)	
- ควบคุมและชี้แจงก่อน ปฏิบัติงาน	4	12	3	6	9	9	27
- ควบคุมขณะปฏิบัติงาน	3	9	9	18	4	4	31
- ตรวจสอบหลังปฏิบัติงาน	9	27	4	8	3	3	38
รวม	16	48	16	34	16	16	96

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญต่อการควบคุมและตรวจสอบงานหลัง  
จากปฏิบัติงานแล้วในลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ ควบคุมขณะปฏิบัติงาน และอันดับสุดท้ายคือการควบ  
คุม-ชี้แจงก่อนปฏิบัติงาน  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



ตารางที่ 22 : แสดงวิธีการรับทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การรับทราบผลงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- พุดคุยเป็นการส่วนตัว	6	37.5
- ให้นำเสนอมาเป็นรายงาน	4	25
- ให้เสนอในที่ประชุม	2	12.5
- ผสมกันระหว่างการพุดคุยและการทำรายงาน	4	25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนมากร้อยละ 37.5 มีวิธีการรับทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการใช้วิธีการพุดคุยเป็นการส่วนตัว รองลงมาร้อยละ 25 ได้แก่ การให้นำเสนอมาเป็นรายงาน และการผสมผสานกันระหว่างการพุดคุย และการเสนอเป็นรายงาน นอกนั้นอีกร้อยละ 12.5 ใช้วิธีให้เสนอในที่ประชุม

ตารางที่ 23 : แสดงสัดส่วนการมีระบบการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น

ระบบการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่พนักงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- มี	10	62.5
- ไม่มี	6	37.5
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 62.5 จัดให้มีระบบการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่พนักงาน

ตารางที่ 24 : แสดงถึงสาเหตุที่ไม่มีระบบการให้ข้อมูลที่จำเป็น

สาเหตุการไม่มีระบบการให้ข้อมูล	จำนวน(บริษัท)	%
- ไม่มีความจำเป็น	4	66.67
- ป้องกันความลับรั่วไหล	-	-
- ไม่มีนโยบายเช่นนี้	2	33.33
รวม	6	100

จากตาราง พบว่าส่วนใหญ่บริษัทที่ไม่มีระบบการให้ข้อมูลร้อยละ 66.67 เห็นว่าไม่มีความจำเป็น นอกนั้นก็ร้อยละ 33.33 เห็นว่าไม่มีนโยบายเช่นนี้ในบริษัท

ตารางที่ 25 : แสดงจำนวนผู้บริหารที่เดินตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงาน

การเดินตรวจเยี่ยมพนักงาน	จำนวน (คน)	%
- เคย	16	100
- ไม่เคย	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารทุกคนเคยเดินตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงานในบริษัท

ตารางที่ 26 : แสดงความถี่ของการเดินตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงาน

ความถี่ในการตรวจเยี่ยม	จำนวน (คน)	%
- ทุกวัน	8	50
- อาทิตย์ละ 2-4 ครั้ง	5	31.25
- อาทิตย์ละครั้ง	3	18.75
- 2 อาทิตย์ต่อครั้ง	-	-
- 3 อาทิตย์ต่อครั้ง	-	-
- เดือนละครั้ง	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารส่วนมากร้อยละ 50 มีการตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงานทุกวัน รองลงมาคือตรวจเยี่ยมอาทิตย์ละ 2 - 4 ครั้ง มีร้อยละ 31.25 และตรวจเยี่ยมอาทิตย์ละครั้งเป็นลำดับสุดท้ายมีร้อยละ 18.75

ตารางที่ 27 : แสดงวิธีการสร้างความเข้าใจ แก่พนักงาน

วิธีการสร้างความเข้าใจ	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- ประชุมพบปะกับพนักงานบ่อยครั้ง	3	9	8	16	5	5	30
- จัดทำระบบให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ จากพนักงาน	9	27	6	12	-	-	39
- เน้นความคล่องตัวในการทำงานเพื่อ เพิ่มผลผลิต	-	-	-	-	2	2	2
- เน้นค่าใช้จ่ายทางด้านสถานที่และ เครื่องหย่อนใจ	3	9	2	4	6	6	19
- พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ	1	3	-	-	3	3	6
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิธีการสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน ดังนี้

ลำดับแรก ใช้วิธีการจัดทำระบบการให้คำแนะนำ รองลงมาได้แก่ การประชุมพนักงานและการเพิ่ม

ค่าใช้จ่ายทางด้านสถานที่ตามลำดับ

ตารางที่ 28 : แสดงเทคนิคการจูงใจระดับบุคคล

เทคนิคการจูงใจระดับบุคคล	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- มอบหมายงาน ในรูปของ เป้าหมาย	4	12	8	16	4	4	32
- ให้แต่ละคนกำหนดรายละเอียดของงานเอง	3	9	5	10	8	8	27
- ติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถาม	9	27	3	6	4	4	37
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ มีวิธีการและเทคนิคการจูงใจระดับบุคคลดังนี้  
 ส่วนใหญ่ ใช้วิธีการติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถามเป็นลำดับแรก รองลงมาใช้การมอบ  
 หมายงานในรูปของเป้าหมาย และสุดท้าย วิธีการมอบหมายงานในรูปของเป้าหมาย

All rights reserved

ตารางที่ 29 : แสดงเทคนิคการจูงใจระดับองค์กร

เทคนิคการจูงใจระดับองค์กร	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- สร้างความหวังในแผนงานอนาคต	-	-	-	-	1	1	1
- ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน	2	6	1	2	1	1	9
- ใช้ระบบการติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัว	2	6	10	20	3	3	29
- การประเมินผล และให้ผลตอบแทนแก่กลุ่ม งาน	-	-	2	4	10	10	14
- การสร้างความเชื่อถือ แก่กันและกัน	12	36	3	6	1	1	43
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีเทคนิคการจูงใจระดับองค์กร ดังนี้ เทคนิคอันดับแรก คือ การสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน รองลงมา คือ ใช้ระบบการติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัวและการประเมินผล และให้ผลตอบแทนแก่กลุ่มงานตามลำดับ



ตารางที่ 30 : แสดงเกณฑ์การตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงานในบริษัท

เกณฑ์การตัดสินใจ รับบุคคลเข้าทำงาน	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- พื้นเพครอบครัว	-	-	-	-	-	-	-
- ระดับการศึกษา	14	42	2	4	-	-	46
- บุคลิกดี	2	6	12	24	2	2	32
- ความคิดเห็นและทัศนคติ ตรงกับแนวคิดของบริษัท	-	-	-	-	11	11	11
- ความสามารถพิเศษ	-	-	2	4	3	3	7
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีนโยบายและเกณฑ์การรับบุคคลเข้าทำงาน ดังนี้  
 เกณฑ์พิจารณาอันดับแรกคือ ระดับการศึกษา อันดับที่สองคือ บุคลิกดี อันดับสามคือ ความคิดเห็น  
 และทัศนคติตรงกับกับบริษัท . และอันดับที่สี่ คือ ความสามารถพิเศษ ส่วนพื้นเพครอบครัวไม่มีบริษัท  
 ใดใช้เป็นเกณฑ์ในการรับบุคคลเข้าทำงาน

ตารางที่ 31 : แสดงเกณฑ์การประเมินผลงานของพนักงาน

เกณฑ์ประเมินผลงานและความดีความชอบ	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (บริษัท)	คุณ 3	จำนวน (บริษัท)	คุณ 2	จำนวน (บริษัท)	คุณ 1	
- ความสามารถในการใช้เชาวน์ปัญญา	-	-	1	2	3	3	5
- บุคลิกภาพในด้านกลุ่มงาน	-	-	-	-	11	11	11
- ความหนักแน่นด้านควบคุมอารมณ์	-	-	-	-	2	2	2
- ความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ	-	-	1	2	-	-	2
- ผลงานที่ผ่านมา	14	42	2	4	-	-	46
- อายุการทำงาน (ความอาวุโส)	2	6	12	24	-	-	30
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีเกณฑ์การประเมินผลงาน และพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ดังนี้ เกณฑ์พิจารณาอันดับแรกคือ พิจารณาจากผลงานที่ผ่านมา รองลงมาได้แก่ อายุการทำงาน (อาวุโส) ลำดับที่สามคือ บุคลิกภาพในด้านกลุ่มงาน และถัดมาคือ ความสามารถในการใช้เชาวน์ปัญญา นอกนั้นเป็นความเชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ และความหนักแน่นด้านควบคุมอารมณ์

ตารางที่ 32 : แสดงวิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร	จำนวน (บริษัท)	%
- จัดอบรมพนักงาน	13	81.25
- ส่งพนักงานไปฝึกงานยัง ต่างประเทศ	-	-
- จัดสัมมนาวิชาการหรืออาชีพ	3	18.75
- ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อ	-	-
- สนับสนุนให้เป็นสมาชิกในสมาคม วิชาชีพต่าง ๆ	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 พัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมพนักงาน นอกนั้นอีกร้อยละ 18.75 ได้แก่การจัดสัมมนาวิชาการหรืออาชีพ

ลิขสิทธิ์ของวิทยาลัษเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 33 : แสดงถึงการอบรมแผนอาชีพระยะยาวแก่พนักงาน

(SPCD : Systematic Programs for Career Development)

การอบรมระบบ SPCD	จำนวน (บริษัท)	%
มี	-	-
ไม่มี	16	100
รวม	16	100

จากตารางแสดงว่า ไม่มีบริษัทใดที่มีการอบรมพนักงานเกี่ยวกับแผนอาชีพระยะยาว

ตารางที่ 34 : แสดงนโยบายการจ้างงานของบริษัท

นโยบายการจ้างงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- ระยะสั้น	-	-
- ระยะยาว	16	100
- ตลอดชีพ	-	-
- อื่น ๆ	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าทุกบริษัทมีนโยบายการจ้างงานแบบการจ้างในระยะยาว

ตารางที่ 35 : แสดงระยะเวลาการเลื่อนชั้นพนักงาน

ระยะเวลาการเลื่อนชั้น	จำนวน (บริษัท)	%
- เลื่อนอย่างช้า ๆ (10-15 ปี)	-	-
- เลื่อนอย่างรวดเร็วปานกลาง (4-9 ปี)	8	50
- เลื่อนอย่างรวดเร็ว (1-3 ปี)	4	25
ไม่แน่นอน	4	25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 50 มีระยะเวลาในการประเมินผลและเลื่อนชั้นของพนักงานในระดับรวดเร็วปานกลาง นอกนั้นอย่างละร้อยละ 25 เป็นการเลื่อนระดับอย่างรวดเร็วและมีระยะเวลาในการเลื่อนชั้นที่ไม่แน่นอน

ตารางที่ 36 : แสดงคุณสมบัติบุคลากรที่บริษัทรับเข้าทำงาน

คุณสมบัติของบุคลากรที่รับเข้าทำงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- เจาะจงอาชีพเฉพาะด้าน	13	81.25
- แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน	3	18.75
- แนวทางอาชีพไม่เฉพาะด้าน	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 รับบุคลากรในลักษณะแนวทางอาชีพเฉพาะด้าน นอกนั้นอีกร้อยละ 18.75 เป็นแนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน

ตารางที่ 37 : แสดงลักษณะการตัดสินใจในการทำงาน

ลักษณะการตัดสินใจ	จำนวน (บริษัท)	%
- ตัดสินใจอิสระรายตัว	16	100
- ตัดสินใจแบบเป็นกลุ่มของทีมงาน	-	-
- ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าลักษณะการตัดสินใจในการทำงานทั้งหมดเป็นการตัดสินใจแบบอิสระรายตัว ส่วนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหารและการตัดสินใจแบบเป็นกลุ่มของทีมงานนั้น ไม่ปรากฏ



ตารางที่ 38 : แสดงลักษณะการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะการรับผิดชอบงาน	จำนวน (บริษัท)	%
รับผิดชอบเป็นรายบุคคล	16	100
รับผิดชอบงานเป็นทีม	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่า ทุกบริษัททั้งหมดให้พนักงานรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายเป็นรายบุคคล ไม่มีบริษัทใดที่รับผิดชอบงานเป็นทีม

ตารางที่ 39 : แสดงกลไกการควบคุมงาน

กลไกการควบคุมงาน	จำนวน (บริษัท)	%
- เข้มงวดตามกฎระเบียบ	16	100
- ไม่เข้มงวดอาศัยธรรมเนียมปฏิบัติและความไว้วางใจกัน	-	-
- ผลสมกันทั้ง 2 อย่างข้างต้น	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่ากลไกควบคุมเป็นการควบคุมทางตรงทั้งหมดทุกบริษัทซึ่งหมายถึงมีการควบคุม และติดตามงานแบบเข้มงวดตามกฎระเบียบของบริษัท

ตารางที่ 40 แสดงการหมุนเวียนหน้าที่ของพนักงานฝ่ายผลิต

การหมุนเวียนหน้าที่ของพนักงาน ในฝ่ายผลิต	จำนวน(บริษัท)	%
- มี	-	-
- ไม่มี	16	100
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าทุกบริษัท ไม่มีการหมุนเวียนพนักงานฝ่ายผลิตให้ทำหน้าที่อื่น ๆ  
จนครบทุกกระบวนการ (ในกระบวนการผลิต) นั้นหมายถึงว่าพนักงานจะทำหน้าที่ประจำในตำแหน่ง  
หรือลักษณะงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 41 : แสดงกิจการที่มีฝ่ายวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์

ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	จำนวน (บริษัท)	%
- มี	3	18.75
- ไม่มี	13	81.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 ไม่มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 42 : แสดงการมีผู้ตรวจสอบคุณภาพงาน (Inspector)

ผู้ตรวจสอบคุณภาพ	จำนวน (บริษัท)	%
มี	12	75
ไม่มี	4	25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 75 มีผู้ตรวจสอบคุณภาพงานในบริษัท

ตารางที่ 43 : แสดงการมีกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน

กลุ่มควบคุมคุณภาพ	จำนวน (บริษัท)	%
- มี	16	100
- ไม่มี	-	-
รวม	16	100

จากตารางแสดงว่า ทุกบริษัทมีการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน

ตารางที่ 44 : แสดงระดับความสำเร็จในการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ระดับความสำเร็จของกลุ่ม QC	จำนวน(บริษัท)	%
- มาก	3	18.75
- ปานกลาง	9	56.25
- น้อย	4	25
- ล้มเหลว	-	-
รวม	16	100

จากตาราง พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ร้อยละ 56.25 มีระดับการประสบความสำเร็จในการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับปานกลาง รองลงมาร้อยละ 25 ประสบความสำเร็จในระดับน้อยและส่วนน้อยเท่านั้นร้อยละ 18.75 ที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงจนเป็นที่น่าพอใจ

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 2: วิธีการจัดการ

เกี่ยวกับวิธีการจัดการ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น มีดังนี้

#### การวางแผน (Planning)

- ทุกบริษัทมีแผนงานทั้ง 3 ประเภท คือแผนงานระยะสั้น, ระยะปานกลาง และระยะยาว และส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นมากเป็นพิเศษ
  - การวางแผนงานส่วนใหญ่ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนงาน และสั่งการลงไปตามลำดับชั้น และทั้งนี้ยังรวมถึงกำหนดวิธีหรือแนวทางปฏิบัติให้ด้วย มีเป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่ใช้วิธีการกำหนดแผนงานและวิธีการปฏิบัติร่วมกัน
- ระหว่างผู้บริหารและพนักงานและการเปลี่ยนแปลงแผนงานส่วนใหญ่มีสาเหตุจากผู้บริหารเห็นสมควรให้เปลี่ยนแปลง

#### การจัดองค์กร (Organizing)

- ทุกบริษัทจัดองค์กรในลักษณะจัดองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization Form) และส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับฝ่ายผลิตมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ฝ่ายการตลาด และการเงินตามลำดับ
- การกระจายอำนาจในองค์กรแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจน้อยถึงปานกลาง เพราะส่วนใหญ่ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ และสั่งการลงไป

#### การสั่งการและบุคลากร (Commanding and Staffing)

- วิธีการสื่อสารข่าวสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อประกาศแจ้งข้อความ แต่การสื่อสารย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อ หรือรายงานด้วยเอกสาร และในขณะเดียวกัน



ในจำนวนที่ใกล้เคียงกันกับข้างต้น อาศัยวิธีการพูดคุยและรายงานโดยตรง กับใช้วิธีการแบบผสมทั้งสองแบบ

- เกณฑ์การตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน บริษัทส่วนใหญ่ใช้ระดับการศึกษา เป็นเกณฑ์อันดับแรก ถัดมาได้แก่ บุคลิกภาพ และทัศนคติส่วนตัวตามลำดับ
- เกณฑ์การประเมินผลงานของบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ตามลำดับ ดังนี้ อันดับแรกคือ ผลงานที่ผ่านมา รองลงมาได้แก่ อายุการทำงาน (อาวุโส) อันดับสุดท้ายได้แก่ บุคลิกภาพในด้านกลุ่มงาน
- การพัฒนาบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดอบรมพนักงาน ที่เหลือใช้วิธีการจัดสัมมนาวิชาการหรืออาชีพ และไม่มีบริษัทใดใช้วิธีการอบรมพนักงาน ให้ทราบถึงเป้าหมายหรือแผนอาชีพระยะยาว (SPCD : Systematic Programs for Career Development)
- ผู้บริหารทุกคน มีการเดินตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงาน โดยส่วนใหญ่ จะตรวจเยี่ยมทุกวัน
- การรับบุคลากร บริษัทส่วนใหญ่จะมีการเจาะจงอาชีพเฉพาะด้านหรือสาขา วิชาของบุคลากร ส่วนน้อยเท่านั้นที่พิจารณาแนวทางอาชีพทั้งเฉพาะด้าน
- ลักษณะการตัดสินใจในบริษัททั้งหมด ใช้การตัดสินใจแบบอิสระรายตัว ไม่ปรากฏว่ามีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรือของกลุ่มงาน
- ลักษณะการรับผลิตชอบที่ได้รับมอบหมาย ทุกบริษัทให้มีการรับผลิตชอบงานเป็นรายบุคคลเช่นเดียวกัน ไม่มีบริษัทใดที่มอบหมายให้รับผลิตชอบงานเป็นทีม
- บริษัททั้งหมด มีกลไกการควบคุมงานแบบเข้มงวด ซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบที่วางไว้
- ทุกบริษัทไม่มีการหมุนเวียนพนักงานในฝ่ายผลิตให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต
- บริษัทส่วนใหญ่ ไม่มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในบริษัท

### การประสานงาน (Co - Ordinating)

- บริษัทส่วนใหญ่มีการให้ข้อมูลแก่พนักงาน เพื่อความสะดวกและถูกต้องในการทำงาน ส่วนน้อยที่ไม่มีระบบการให้ข้อมูล เพราะเห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการให้ข้อมูลการทำงานดังกล่าว
- วิธีการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานของผู้บริหารส่วนใหญ่ อันดับแรกคือใช้วิธีการจัดทำระบบการให้คำแนะนำ รองลงมาได้แก่ การประชุมพบปะกับพนักงานบ่อยครั้ง และการเพิ่มค่าใช้จ่ายทางด้านสถานที่ตามลำดับ
- เทคนิคการจูงใจของผู้บริหารระดับบุคคล ส่วนใหญ่เน้นที่การติดตามการทำงานด้วยการสนทนาสอบถามเป็นอันดับแรก ถัดมาได้แก่ การมอบหมายงานในรูปของเป้าหมาย และการให้พนักงานกำหนดรายละเอียดของงานเองตามลำดับ ส่วนเทคนิคการจูงใจในระดับองค์กร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อถือแก่กันและกันระหว่างผู้บริหาร กับพนักงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่การใช้ระบบติดต่อประสานงานแบบตัวต่อตัว และการประเมินผลและให้ผลตอบแทนแก่กลุ่มงานตามลำดับ

### การควบคุม (Controlling)

- บริษัทส่วนใหญ่อาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วเป็นเกณฑ์ในการควบคุม และลักษณะการควบคุมส่วนใหญ่จะใช้วิธีติดตามและตรวจสอบหลังจากปฏิบัติงานแล้ว และรับทราบผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ละเอียดถี่ถ้วน โดยส่วนใหญ่ใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัว นอกนั้นเป็นการรับทราบทางรายงาน และการแสดงผลในที่ประชุม

### ลักษณะที่พบในองค์กร

- บริษัททั้งหมดมีนโยบายการจ้างงานในระยะยาว
- ระยะเวลาการเลื่อนขั้นพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่มีระยะเวลาการเลื่อนขั้นแบบรวดเร็วปานกลาง (4-9 ปี) ที่เหลือเป็นการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว (1-3 ปี) และมีระยะเวลาที่ไม่แน่นอนจำนวนเท่า ๆ กัน
- บริษัทส่วนใหญ่มีผู้ตรวจสอบคุณภาพงาน และทุกบริษัทมีการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพงานภายในบริษัท (Qc-Cycle) และส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในการจัดทำกลุ่มควบคุมคุณภาพในระดับปานกลาง มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในระดับมากจนเป็นที่น่าพอใจ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 3 : ปัญหาในการจัดการ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ได้แก่การวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- ลำดับความสำคัญของปัญหาในการจัดการ
- ลักษณะของปัญหาในแต่ละกระบวนการจัดการ

### ตารางที่ 45 : แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาในการจัดการ

ปัญหาในการจัดการ	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		ลำดับที่ 4		ลำดับที่ 5		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (คน)	คุณ5	จำนวน (คน)	คุณ4	จำนวน (คน)	คุณ3	จำนวน (คน)	คุณ2	จำนวน (คน)	คุณ1	
- การวางแผนงาน	2	10	1	4	2	6	9	18	2	2	40
- การจัดองค์กร	1	5	1	4	2	6	2	4	10	10	29
- การสั่งการและบุคลากร	9	45	4	16	2	6	-	-	1	1	68
- การประสานงาน	2	10	9	36	2	6	3	6	-	-	58
- การควบคุม	2	10	1	4	8	24	2	4	3	3	45
รวม	16	80	16	64	16	48	16	32	16	16	240

จากตาราง พบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารในกระบวนการการสั่งการและบุคลากรมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ปัญหาในกระบวนการประสานงาน อันดับสามได้แก่ปัญหาด้านการควบคุม อันดับสี่ได้แก่ปัญหาในการวางแผน และอันดับสุดท้ายคือปัญหาในการจัดโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 46 : แสดงลักษณะของปัญหาในการจัดการ

ลักษณะของปัญหา ในการจัดการ	มีปัญหา		ไม่มีปัญหา	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- แผนงานมีการซ้ำซ้อนในทางปฏิบัติทำให้การทำงานล่าช้า	2	13	14	87
- บุคลากรขาดการวางแผนงานล่วงหน้าที่ดีพอ	5	31	11	69
- การจัดโครงการสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดการก้าวถอยงานกัน	-	-	16	100
- ขาดความคล่องตัวในการจัดคน (Non - Flexibility in Staffing)	3	19	13	81
- บุคลากรขาดทักษะในการทำงานเป็นทีมและไม่นิยมกลุ่ม (Non - Groupism)	5	31	11	69
- เกิดความยากลำบากในการพุดจาระหว่างฝ่ายบริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานไทยอันเนื่องมาจากภาษา	7	44	9	56
- ทัศนคติที่ไม่ถูกต้องของคนงานเกี่ยวกับการทำงานทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	4	25	12	75

ลักษณะของปัญหา ในการจัดการ	มีปัญหา		ไม่มีปัญหา	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- สรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานได้ยาก	1	6	15	94
- การพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลตามเป้าหมายและต้องใช้เวลาอันเนื่องมาจากบุคลากรขาดความอดทนและไม่สู้งาน	7	44	9	56
- อัตราการลาของพนักงานสูง (High Rate of Turnover)	3	19	13	81
- ขาดแคลนคนงานระดับล่าง	7	44	9	56
- ขาดแคลนคนงานระดับหัวหน้างาน หรือช่างฝีมือแรงงาน	5	31	11	69
- บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากขาดเป้าหมายร่วมกัน (Non-Harmonious Objective)	6	37	10	63
- การไม่ยอมรับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของคนไทย	1	6	15	94

ลักษณะของปัญหา ในการจัดการ	มีปัญหา		ไม่มีปัญหา	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- พนักงานมีความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สูง (High Resistance to Change)	2	13	14	87
- พนักงานมีข้อเรียกร้องที่มากเกินไป (ขัด แย้งด้านแรงงานสูง (Hight Labor Disputes)	1	6	15	94
- พนักงานขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (Non - Wholistic Concern)	5	31	11	69
- ช่องว่างหรือความแตกต่างทางสภาพสังคม และวัฒนธรรมเป็นปัญหาในการบริหาร	3	19	13	81
- คุณภาพของผลงานที่ได้ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้	3	19	13	81
- การมอบหมายงานตามวัตถุประสงค์ บุคลากร ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย	5	31	11	69



จากตาราง พบว่าลักษณะของปัญหาในการวางแผนงานของบริษัทส่วนมาก คือบุคลากรขาดการวางแผนงานล่วงหน้าที่ดีพอ รองลงมา คือแผนงานปฏิบัติได้ล่าช้า เนื่องจากการเข้าซื้อของแผนและลักษณะของปัญหาในการจัดองค์กรคือ ขาดความคล่องตัวในการจัดคน ส่วนลักษณะของปัญหาในการสั่งการและบุคลากรคือ เรื่องของภาษาที่แตกต่างกันและการขาดแคลนแรงงานในระดับล่างและระดับหัวหน้างาน ลักษณะของปัญหาในการประสานงานคือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและแรงจูงใจเนื่องจากขาดเป้าหมายร่วมกัน และสุดท้ายลักษณะปัญหาของการควบคุมคือ ผลงานที่ทำต่ำกว่ามาตรฐาน และงานที่มอบหมายไปไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ส่วนที่ 3 : ปัญหาในการจัดการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัญหาในการจัดการจากมากไปน้อย ตามลำดับดังนี้ อันดับแรกคือ ปัญหาในหน้าที่การสั่งการและบุคลากร อันดับสองคือ ปัญหาในการประสานงาน อันดับสามคือปัญหาในการควบคุม อันดับสี่คือ ปัญหาในการวางแผน และอันดับสุดท้ายคือปัญหาในการจัดองค์กร

ลักษณะปัญหาในการจัดการตามหน้าที่ :

#### ปัญหาการวางแผน

- บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาที่บุคลากรขาดการวางแผนงานล่วงหน้าที่ดีพอ และมีการเข้าซื้อของแผนงานทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า

#### ปัญหาการจัดองค์กร

- บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาที่การขาดความคล่องตัวในการจัดคน



### ปัญหาการสั่งการและบุคลากร

- บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาอันเนื่องมาจากภาษาที่ใช้แตกต่างกัน, การพัฒนาบุคคลไม่ได้ผลตามเป้าหมายและต้องใช้เวลาอันยาวนาน เนื่องจากบุคลากรขาดความอดทนและไม่สู้้งาน รวมทั้งมีการขาดแคลนคนงานระดับล่าง และระดับฝีมือแรงงาน

### ปัญหาการประสานงาน

- บริษัทส่วนใหญ่มีปัญหาที่บุคลากรขาดความกระตือรือร้น และแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากขาดเป้าหมายร่วมกัน และพนักงานขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ร่องลงมาได้แก่ ปัญหาทางความแตกต่างทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม

### ปัญหาการควบคุม

- บริษัทส่วนใหญ่ มีปัญหาเกี่ยวกับการมอบหมายงานตามวัตถุประสงค์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ผลงานที่ได้ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่วางเอาไว้

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจัดการ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ได้แก่การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารในเรื่องต่อไปนี้

- ประสิทธิภาพการจัดการ
- เป้าหมายหลักในการทำธุรกิจ
- ปัจจัยเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดทางการจัดการ
- ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรไทย
- ความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 47 : แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปรัชญาการจัดการของผู้บริหาร

ปรัชญาการจัดการ	จำนวน (คน)	%
- องค์กรเป็นของบุคคลและไม่ ถาวรและผู้บริหารเป็นเจ้าของ กิจการ	11	68.75
- องค์กรเป็นของทุกคนและมั่นคง ถาวรและบริหารโดยทีมบริหาร มืออาชีพ	4	25
- อื่น ๆ	1	6.25
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าเกี่ยวกับปรัชญาการจัดการ ผู้บริหารจำนวนมากที่สุดร้อยละ 68.75 มีปรัชญาทางการบริหารว่าองค์กร (กิจการ) เป็นของบุคคลและไม่ถาวร และผู้บริหารเป็นเจ้าของกิจการอีกร้อยละ 25 เห็นว่าองค์กร (กิจการ) เป็นของทุกคนและมั่นคงถาวร และบริหารโดยทีมบริหารมืออาชีพ

ตารางที่ 48: แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายหลักในการทำธุรกิจของผู้บริหาร

เป้าหมายหลักในการทำธุรกิจ	จำนวน (คน)	%
- อัตราการเจริญเติบโตของบริษัท	7	43.75
- กำไรสูงสุด (เงินปันผลของผู้ถือหุ้น)	5	31.25
- การขยายส่วนแบ่งตลาด	2	12.5
- การเพิ่มผลผลิต	2	12.5
รวม	16	100

จากตาราง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายหลักในการทำธุรกิจ ผู้บริหาร  
 จำนวนมากที่สุดร้อยละ 43.75 มีเป้าหมายที่สำคัญคือ มุ่งหวังไปที่ความเจริญเติบโตขององค์กร  
 (กิจการ) เป็นหลัก รองลงมา คือกำไรสูงสุดร้อยละ 31.25 และอย่างละร้อยละ 12.5 ได้แก่  
 การขยายส่วนแบ่งตลาดและการเพิ่มผลผลิต

ตารางที่ 49 : แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อประสิทธิภาพสูงทางการจัดการ

ปัจจัยเพื่อประสิทธิภาพทางการจัดการ	จำนวน (คน)	%
- พัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลา	2	12.5
- เทคโนโลยี	8	50.0
- บุคลากร	6	37.5
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดทางการจัดการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 50 มีความคิดเห็นว่าปัจจัยสำคัญคือ เทคโนโลยี รองลงมาร้อยละ 37.5 เห็นว่าปัจจัยสำคัญคือตัวบุคลากรอันดับสุดท้ายร้อยละ 12.5 เห็นว่าปัจจัยสำคัญคือ การพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ตลอดเวลา

ตารางที่ 50 : แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการจากพนักงาน

สิ่งที่ต้องการจากพนักงาน	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (คน)	คุณ 3	จำนวน (คน)	คุณ 2	จำนวน (คน)	คุณ 1	
- ความตั้งใจทำงาน	9	27	4	8	3	3	38
- ความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร	3	9	8	16	2	2	27
- ความขยันและอดทน	2	6	3	6	8	8	20
- การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ และมีมือแรงงาน	2	6	1	2	3	3	11
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่า ผู้บริหารมีสิ่งที่ต้องการจากพนักงาน ดังนี้ สิ่งสำคัญอันดับแรกคือ ความตั้งใจทำงาน อันดับสองคือ ความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร อันดับต่อมาคือความขยันและอดทน อันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาตนเองในด้านความรู้และมีมือ

ตารางที่ 51 : แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของคนที่จะเป็นหัวหน้างานชาวไทย

คุณสมบัติของหัวหน้างานชาวไทย	ลำดับที่ 1		ลำดับที่ 2		ลำดับที่ 3		คะแนนรวม ถ่วงน้ำหนัก (คะแนน)
	จำนวน (คน)	คุณ 3	จำนวน (คน)	คุณ 2	จำนวน (คน)	คุณ 1	
-ความสามารถในการสร้างทีม	3	9	8	16	5	5	30
-การประสานความสามัคคีของกลุ่ม	-	-	1	2	6	6	8
-การจูงใจและการสร้างขวัญแก่กลุ่ม งาน	1	3	2	4	2	2	9
-ความสามารถทางด้านเทคนิค	2	6	2	4	3	3	13
-ความรู้ในด้านที่เกี่ยวกับตัวงานที่ทำ	10	30	3	6	-	-	36
รวม	16	48	16	32	16	16	96

จากตาราง พบว่าความเห็นเรื่องคุณสมบัติของคนไทยที่จะเป็นหัวหน้างานของผู้บริหาร  
มีความคิดเห็น ดังนี้ คุณสมบัติอันแรกคือ ความรู้ในด้านที่เกี่ยวกับตัวงานที่ทำรองลงมาได้แก่ ความ  
สามารถในการสร้างทีม, ถัดมาได้แก่ความสามารถทางด้านเทคนิคและสองอันดับสุดท้ายคือ การ  
จูงใจ และสร้างขวัญแก่กลุ่มงาน และการประสานสามัคคีของกลุ่มงาน

ตารางที่ 52 : แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีกลุ่มสหภาพแรงงานในบริษัท

การมีกลุ่มสหภาพแรงงาน	จำนวน (คน)	%
- เห็นด้วย	3	18.75
- ไม่เห็นด้วย	10	62.5
- ไม่มีความคิดเห็น	3	18.75
รวม	16	100

จากตาราง พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 62.5 ไม่เห็นด้วยกับการมีสหภาพแรง

งานในบริษัท



ตารางที่ 53 : ความคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการ

ความคิดเห็น	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- รูปแบบและวิธีการบริหารงานของบริษัทในเมืองไทยมีลักษณะเดียวกันกับที่ได้บริหารงานที่ประเทศญี่ปุ่น	4	25	12	75
- การบริหารงานบริษัทนี้ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนไทย มักจะเกิดปัญหา และความยากลำบากมากกว่าทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นด้วยกัน	10	63	6	37
- ในองค์กรของท่าน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่แบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ หรืออื่น ๆ	6	37	10	63
- โดยความเป็นจริงแล้ว บุคลากรไทย มีความตั้งใจจริงในการทำงาน ชยัน และรับผิดชอบงาน ฉะนั้นไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดอยู่ตลอดเวลา	7	44	9	56
- คนงานไทย กับคนงานญี่ปุ่น มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน	5	31	11	69

ความคิดเห็น	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- บุคลากรไทยมีทัศนคติที่ค่านึงถึงส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม	10	63	6	37
- บุคลากรไทย สามารถร่วมกันทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับที่บุคลากรญี่ปุ่นร่วมกันทำงาน	9	56	7	44
- บุคลากรไทย ยังต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	9	56	7	44
- ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรไทย ให้มีความก้าวหน้าในสายงานอย่างเต็มที่แม้แต่ในตำแหน่งทางการบริหาร	8	50	8	50
- ควรให้หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ ได้เข้าชั้นมาจากงานในสายงานนั้น ๆ	12	75	4	25
- การตัดสินใจควรมีการตัดสินใจโดยตลอดทั้งสายงานที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องรับรู้และรับผิดชอบร่วมกัน (Ring System)	6	37	10	63

ความคิดเห็น	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
- ฝ่ายบริหารควรลง ไปสัมผัสใกล้ชิดกับพนักงานอยู่เสมอ	13	81	3	19
- ควรจัดให้มีระบบให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร	9	56	7	44
- ควรให้รายละเอียดและข้อมูลที่จำเป็น เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและสภาพทางธุรกิจของบริษัทแก่พนักงาน	7	44	9	56

จากตาราง พบว่าผู้บริหารแต่ละคนมีความคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ดังนี้ ส่วนใหญ่ร้อยละ 81 มีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรลง ไปสัมผัสใกล้ชิดกับพนักงานอยู่เสมอ รองลงมาร้อยละ 75 เห็นว่าควรให้หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ ได้เข้าชี้แจงมาจากสายงานนั้น ๆ และอันดับสามร้อยละ 63 เห็นว่าบุคลากรชาวไทยมีทัศนคติที่ค่านึงถึงส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 4 = ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการดังนี้ คือ ความคิดเห็นในด้านปรัชญาในการจัดการหรือบริหารงาน คือ กิจการนั้น เป็นของบุคคล และบริหารโดยเจ้าของกิจการ (ผู้ถือหุ้น) และกิจการไม่มีความถาวรหรือ คงอยู่ตลอดไป ส่วนความคิดเห็นในด้านเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือมุ่งหวังให้กิจการมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นอันดับแรก ส่วนเงินปันผลหรือผลกำไรสูงนั้น เป็นอันดับรองลงไป และความคิดเห็นด้านปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการ ส่วนใหญ่เห็นว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยทางด้านบุคลากร

### ความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรไทย

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นดังนี้ :

- สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการจากพนักงาน ส่วนใหญ่ได้แก่ ความตั้งใจทำงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร เป็นอันดับสอง ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ความขยันและอดทน
- ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่าคุณสมบัติข้อแรกของบุคคลที่จะเป็นหัวหน้างานไทยได้แก่ ความรู้ในด้านเกี่ยวกับตัวงานที่ทำ รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการสร้างทีม และความสามารถทางด้านเทคนิคเป็นอันดับสุดท้าย
- บุคลากรชาวไทยมีทัศนคติที่ค่านึงถึงส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม
- โดยความเป็นจริง บุคลากรชาวไทยมีความตั้งใจจริงในการทำงาน ขยัน และรับผิดชอบงาน ฉะนั้นจึงไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดอยู่ตลอดเวลา
- พนักงานชาวไทยสามารถช่วยกันทำงานเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับที่พนักงานชาวญี่ปุ่นร่วมกันทำงาน

- บุคลากรชาวไทยยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็นในด้านอื่นที่เกี่ยวกับการจัดการของผู้บริหาร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า :

- การบริหารงานบริษัทนี้ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ส่วนใหญ่มักจะเกิดปัญหาและความยากลำบากมากกว่าทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นด้วยกัน
- รูปแบบและวิธีการบริหารงานในเมืองไทยมีลักษณะเดียวกับกับที่บริหารงานที่ประเทศญี่ปุ่น
- ในองค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่แบ่งแยกเรื่องเชื้อชาติ หรืออื่น ๆ
- ควรให้รายละเอียดและข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและสภาพทางธุรกิจของบริษัทแก่คนงาน
- ควรจัดให้มีระบบให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร
- ฝ่ายบริหารควรลงไปสัมผัสใกล้ชิดกับคนงานอยู่เสมอ
- ควรให้หัวหน้าหน่วยต่าง ๆ ได้เข้าขึ้นมาทำงานในสายงานนั้น ๆ

## ส่วนที่ 5: ผลการทดสอบข้อสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 : โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นในการจัดการในโรงงาน

จากผลการวิจัยปรากฏว่า ปฏิเสธข้อสมมุติฐานดังกล่าว กล่าวคือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่มิได้ใช้วิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นโดยตรงเสียทั้งหมด โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นแนวพบว่ามีลักษณะที่พบในองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นโยบายการจ้างงานของกิจการทั้งหมด เป็นการจ้างงานในระยะยาว (Long Term Employment) (ตารางที่ 34) ซึ่งหมายถึงการจ้างงานที่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไข โดยทั้งสองฝ่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกการจ้างได้ตามอิสระ นั่นคือไม่มีนโยบายการจ้างงานตลอดชีพ

2. กิจการส่วนใหญ่มีการเลื่อนขั้นเป็นไปแบบรวดเร็วปานกลาง (Rather Rapid Promotion) โดยมีระยะเวลาอยู่ในช่วง 4 - 9 ปี (ตารางที่ 35) และไม่ได้ยึดถือเอาระบบอาวุโสหรืออายุงาน (Seniority) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น (ตารางที่ 31)

3. กิจการส่วนใหญ่จะมีการระบุคุณสมบัติของบุคคลที่เข้าทำงานในลักษณะแนวทางอาชีพเฉพาะด้านตามสาขาวิชา และอาศัยระดับการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการรับบุคลากร (ตารางที่ 30 และ 36) และผู้บริหารทั้งหมดเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการ (ตารางที่ 7) ซึ่งขัดแย้งต่อแนวความคิดของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ว่า บริหารด้วยผู้บริหารมืออาชีพ

4. ลักษณะวิธีการตัดสินใจในกิจการทั้งหมดเป็นการตัดสินใจแบบอิสระรายบุคคลมิใช่การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (ตารางที่ 37)

5. การรับผิดชอบงานมิได้รับผิดชอบงานเป็นทีม แต่เป็นการรับผิดชอบงานแบบรายบุคคล (ตารางที่ 38)

6. กลไกการควบคุมในกิจการ ทั้งหมดเป็นการควบคุมแบบทางตรงอย่างเข้มงวด ตามกฎระเบียบ (ตารางที่ 39) มิได้ใช้การควบคุมทางอ้อมตามประเพณีปฏิบัติ

สมมติฐานข้อที่ 2 : โรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีปัญหา การจัดการ ในด้านการสั่งการและบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่ายอมรับข้อสมมติฐาน นั่นคือ โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ประสบ กับปัญหาในการจัดการ โดยให้ความสำคัญกับปัญหาด้านการสั่งการ และบุคลากรเป็นอันดับแรก (ตารางที่ 45) รองลงมาได้แก่ปัญหาในการประสานงานและการควบคุมตามลำดับ