

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย ด้านการผลิตผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเป็นลำดับดังนี้

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

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

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

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

วงและการประสานความรู้รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากแนวคิดนี้ แสดงนัยว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะมีโอกาสพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เยี่ยมไปด้วการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ได้ในที่สุด

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

จากทัศนะดังกล่าวนี้เป็นการเน้นให้เห็นว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการรวบรวม ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำและประสบการณ์ของบุคคล เพื่อนำมาสร้างนวัตกรรมแล้ว จัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการแบ่งปันและถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะ ช่วยยกระดับขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กร

สรุปว่าการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การรวบรวมสร้างจัดระเบียบเป็น ระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดแจ้งระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วการเตรียมการกรองความรู้และเตรียมการเข้าถึงความรู้ ใให้กับผู้ใช้ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือทำให้ความรู้ถูกใช้ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น การยกระดับความรู้ขององค์กรครอบคลุมความหมายการรวบรวมการจัดระบบการจัดเก็บและ การเข้าถึงข้อมูลในด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้การจัดการความรู้ต้องอาศัย ผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

### 2.1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พริธดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 41) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการ ความรู้ดังนี้

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

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

จะเห็นว่าวัตถุประสงค์การจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

### 2.1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นการยกระดับความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญาโดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถอธิบายด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ซึ่งจากทัศนะข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญเพราะองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทางธุรกิจได้โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กว้างขวางและครอบคลุมในเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

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

1) ป้องกันความรู้สูญหายการจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเช่นการเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจตามประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3) ความได้เปรียบในการแข่งขันการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดของการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

4) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคลการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วมกันการจัดการด้านเอกสารการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

5) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำ

ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน

6) การพัฒนาทรัพย์สินเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ได้แก่สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์

7) การยกระดับผลิตภัณฑการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑนั้นๆ อีกด้วย

8) การบริการลูกค้าการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

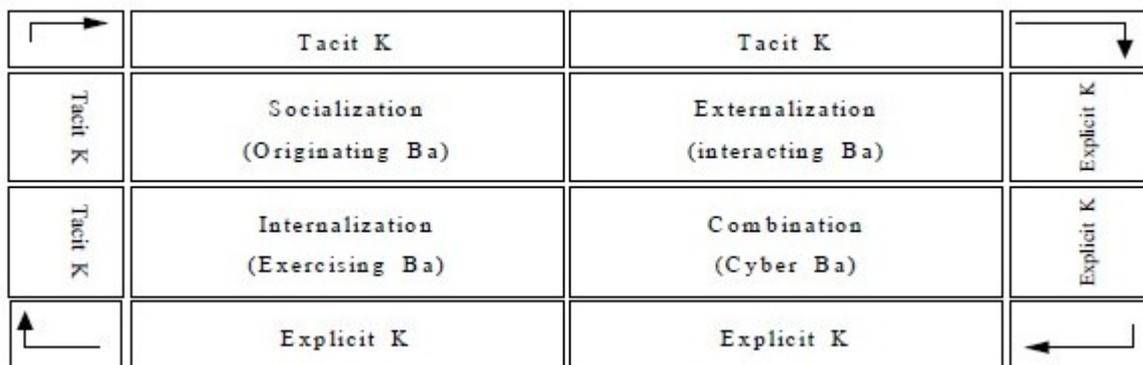
โดยสรุปการจัดการความรู้สามารถป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจช่วยให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวมีความได้เปรียบในการแข่งขันการพัฒนาทรัพย์สินการยกระดับผลิตภัณฑสร้างความพึงพอใจในการบริการลูกค้าและการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

#### 2.1.4 ประเภทของความรู้

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

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

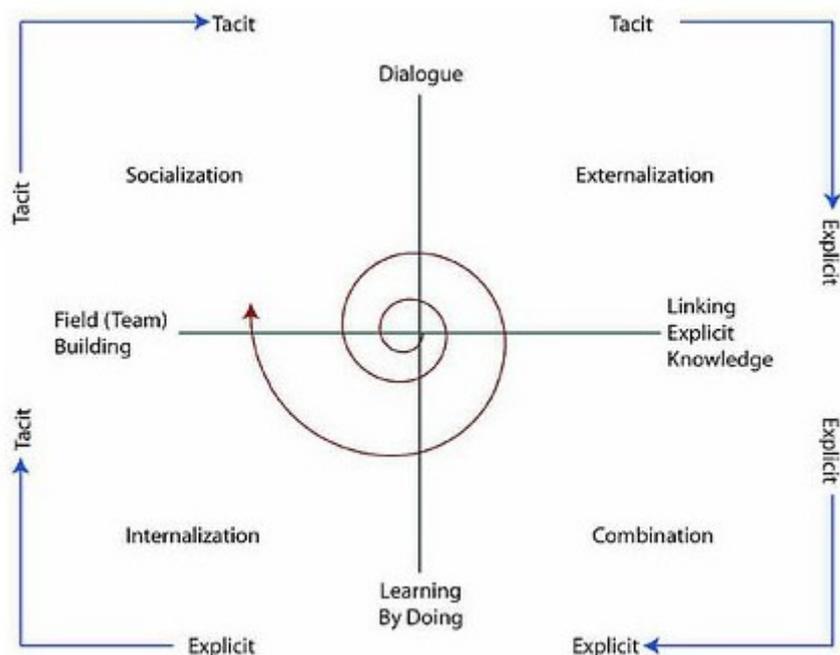
2. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-Specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น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



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

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

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



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการปรับเปลี่ยนความรู้

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

การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ในลักษณะ 4 รูปแบบ (Nonaka & Takeuchi, 2000) ดังนี้

1. Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงหรือจากการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันจะทำให้ได้รับความรู้จากผู้อื่นเป็นของตน

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

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

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

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

#### 2.1.5 กระบวนการจัดการความรู้

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

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

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

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

วิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจกระจัดกระจายมารวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ องค์กรอาจสร้างความรู้ที่จำเป็นต้องมีจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ยังอาจต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น โดยสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่างๆ ดังนี้

1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่นเช่นการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ

3) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวมการค้นหามาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็วการแบ่งชนิดหรือประเภทของรู้นั้นขึ้นอยู่กับผู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร โดยทั่วไปอาจแบ่งประเภทของความรู้ตามลักษณะความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรหัวข้อหรือหัวเรื่องหน้าที่หรือกระบวนการและประเภทของผลิตภัณฑ์บริการกลุ่มตลาดหรือกลุ่มลูกค้าโดยมีความครอบคลุมและมีความละเอียดของการแบ่งประเภทของรู้นั้น

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่ายใช้ได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ องค์กรจึงต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้อย่างหลากหลายและทั่วถึงโดยทั่วไปการส่งหรือกระจายความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทำได้ 2 ลักษณะคือ

1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการเรียกง่ายๆ ว่าเป็นแบบ SupplyBased

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

ขั้นตอนที่ 6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การจัดทำเอกสารการทำฐานข้อมูลหรือทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ใดๆ โดยนำเทคโนโลยี

สารสนเทศมาไว้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้นซึ่งวิธีดังกล่าวจะใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภทExplicit เท่านั้นสำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร

### ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ (Learning)

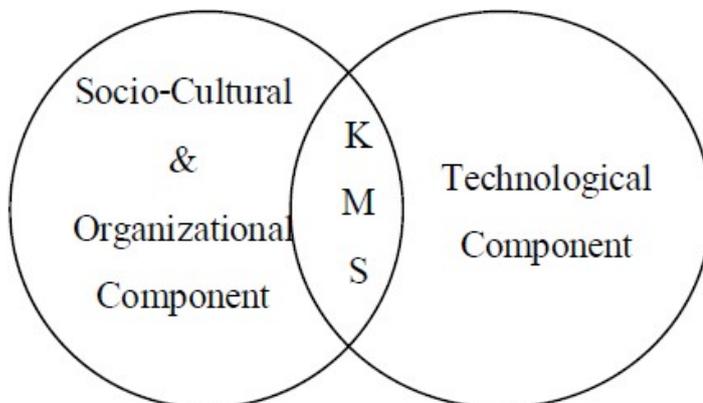
วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กรดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนดรวบรวมคัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตามหากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วย 3 กลุ่มดังนี้

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

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

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

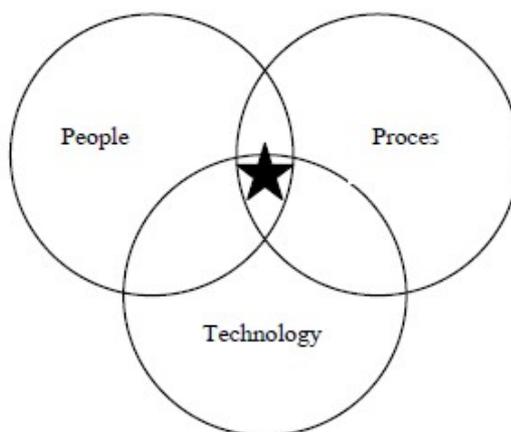
### 2.1.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้

ที่มา: Alavi (2003 อ้างถึงใน นวัตกรรม วิชาการ, 2546)

จากภาพที่ 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้แยกได้แยกไว้เป็นสองส่วนคือ องค์ประกอบด้านสังคมวัฒนธรรมและองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีซึ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมการทำงานของคนกระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยีดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้

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

จากภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดขององค์ประกอบทั้งหมดเพราะคนจะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมให้เกิดการเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรองค์กรจำเป็นต้องสร้างคนให้มีความรู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ เป็นผู้สร้างพัฒนาจัดเก็บเผยแพร่รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความรู้

2. กระบวนการ (Process) เป็นแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ที่อยู่บนรากฐานของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอนคือการสร้างและจัดหาความรู้การแบ่งปันความรู้การใช้หรือเผยแพร่ความรู้

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

สรุปว่าการจัดการความรู้เป็นการปฏิบัติงานของคนภายในองค์กรหรือหน่วยงานมีการร่วมกันจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันสำหรับมาใช้ปรับปรุงงานและยกระดับความสามารถในการค้นหาความรู้จากภายนอกเข้ามาใช้ในการทำงานโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมจากการทำงานและมีการส่งสมความรู้สำหรับการทำงานไว้ในภายในองค์กรในรูปของคลังความรู้ที่มีระบบการจัดเก็บให้ค้นหาได้อย่างสะดวกตามต้องการการจัดการความรู้มีเป้าหมาย

#### 2.1.7 กลยุทธ์การจัดการความรู้

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

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

นวัตกรรมแล้วจัดเก็บความรู้ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการแบ่งปันและถ่ายทอดไปยังบุคคลต่างๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยยกระดับขีดความสามารถทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น ในงานวิจัยนี้กลยุทธ์การจัดการความรู้หมายถึงแผนการดำเนินกิจกรรมทางด้านธุรกิจความรู้ขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการกลยุทธ์ นโยบายและวิธีการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์คือเพื่อปรับปรุงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรความรู้แล้วสร้างความสามารถในการแข่งขันหลักของบริษัทแล้วได้มูลค่าสูงที่สุด

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

#### 1. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน (Codification Strategy)

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

ข้อเสียของกลยุทธ์นี้ คือ ต้องมีการลงทุนสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล (Personalization Strategy)

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

เพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง การสร้างไคเร็คทอรีของผู้เชี่ยวชาญและการแต่งตั้งผู้อำนวยการที่ปรึกษา (Consulting Directors) ในองค์กรเพื่อช่วยทีมโครงการต่างๆ

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

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

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

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

Kaplan and Norton (1996) ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่  
นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิมแต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่

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

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

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

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

3. มุมมองทางด้านกระบวนการดำเนินงานภายในเป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่า

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

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

### 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนของนักลงทุนชาวจีนในประเทศไทย

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

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

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

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

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

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

จุไรรัตน์ ศรีสัตตรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ของคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครการ โดยมีวัตถุประสงค์โครงการเพื่อประเมินประสิทธิผลการจัดองค์ความรู้ของอาจารย์ในคณะบริหารธุรกิจมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชม

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