

การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน
เพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน

บุญลดา คุณาเวชกิจ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ บุญลดดา คุณาเวชกิจ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ

(ดร.มาลัย กรแก้วสมนึก)

..... กรรมการ

(ดร.ธีทัต ตรีศิริ โชติ)

..... กรรมการ

(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 18 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

หน้าอนุมัติ

กิตติกรรมประกาศ

ก่อนอื่นผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามที่ได้อนุเคราะห์
ทั้งทุนการศึกษาและให้ลาศึกษาเป็นเวลา 3 ปี ให้กับผู้วิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์ความรู้ให้ได้เข้ามา
ศึกษาในระดับปริญญาเอก ณ สถานที่แห่งนี้ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

คุณฐิติพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ เมตตาจาก
หลากหลายท่าน โดยเฉพาะบุคคลที่สำคัญต่องานนี้ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช คณบดี
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ที่ได้เมตตาให้กับผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ท่านรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักในคุณฐิติพนธ์
เล่มนี้ ท่านได้ให้มุมมอง เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และให้ผู้วิจัย อันนำไปสู่แนวทางการ
ดำเนินงานวิจัย จนกระทั่งงานเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของท่านอาจารย์
เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านอาจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ และท่านอาจารย์ ดร.นุจรี ภาคสัตย์ ที่ได้คอย
แนะนำ เสนอแนะ รายละเอียดเนื้อหาต่าง ๆ ที่สำคัญที่ทำให้งานชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึง
ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล ท่านเป็นอีกหนึ่งกำลังใจในการทำคุณฐิติพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จ
เช่นเดียวกับท่านอาจารย์ ดร.อักรกิตต์ พัฒนสัมพันธ์ และดร.สรศักดิ์ ขาวเหลือง ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัยใน
ทุกกรณี

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ประธานกรรมการสอบคุณฐิติพนธ์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ และ
คณะกรรมการสอบคุณฐิติพนธ์ ดร.มาลัย กรแก้วสมนึก และคณะกรรมการสอบคุณฐิติพนธ์ทุกท่านที่ให้
คำแนะนำรวมถึงขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ อันได้มาซึ่งความสมบูรณ์ ครบถ้วนและกลมกลืนกับผู้วิจัย เพื่อให้
ผู้วิจัยนำไปเป็นแนวทางในการสร้างงานชิ้นนี้ให้มีคุณค่าอันจะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางให้กับนิสิต
ประชาชนผู้ที่สนใจได้อย่างน่านับการ

ความสำเร็จของงานวิจัยเล่มนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากผู้วิจัยไม่ได้รับการช่วยเหลือในด้าน
เครือข่าย ประสานติดต่อกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเพื่อนปริญญาโท HRMS และเพื่อนปริญญาเอก
ที่ร่วมสร้างเครือข่ายให้กับผู้วิจัยจนกระทั่งทำให้ผู้วิจัยสามารถทำภารกิจนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่สำคัญที่สุดในชีวิตของผู้วิจัย คือ คุณป้าสมบูรณ์
คุณแม่ลัดดา และครอบครัว คุณาเวชกิจ ที่คอยเป็นกำลังใจในวันที่ท้อแท้ ร้องไห้ และทุกท่านที่ให้ความ
ช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นพี่ล่ามทุกท่าน ผู้ประกอบการเงินทุกท่านที่ได้กรุณาผู้วิจัยในการสัมภาษณ์ และตอบ
คำถามที่รบกวนเวลาก่อนข้างมากและหลายครั้ง แต่สิ่งที่ผู้วิจัยได้รับ คือ การกล่าวคำชื่นชม ยินดี และ
พร้อมที่จะสนับสนุนผู้วิจัยให้ทำภารกิจนี้ให้สำเร็จ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณทุกความช่วยเหลือที่ไม่สามารถ
กล่าวนามไว้ในที่นี้ได้หมด

อนึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุณฐิติพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและผู้สนใจใน
การศึกษาต่อไป คุณความดีทั้งหมดผู้วิจัย ขอมอบให้กับบิดาและมารดา รวมไปถึงผู้ที่ได้กล่าวมาแล้วทุก
ท่าน ณ ที่นี้

57870006: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: ศักยภาพ/ หลักสูตรด้านการบริหารธุรกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีน/ การลงทุนของนักธุรกิจจีน
ในกลุ่มประเทศอินโดจีน/ กลุ่มประเทศอินโดจีน

บุญลดา คุณาเวชกิจ: การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่ม ประเทศ
อินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน (A STUDY OF BUSINESS MANAGEMENT
PERSONNEL'S POTENTIAL IN THAILAND AND INDOCHINA COUNTRIES FOR THE CHINESE
TRADE AND INVESTMENT EXPANSION) อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์: บรรพต วิรุณราช, Ph.D. 480 หน้า.
ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อให้ได้รายวิชาและรายละเอียดวิชาที่เหมาะสมในการ
เรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทย และกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) เพื่อให้ได้
วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่ม
ประเทศอินโดจีน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก
(Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งในการเก็บข้อมูล
เทคนิคเดลฟายนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัทสัญชาติจีนที่ทำธุรกิจและการลงทุนใน
ประเทศไทย จำนวน 19 ท่าน

ผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่าควรมี
ความรู้เรื่องต่าง ๆ ของคนจีนบรรจุในหลักสูตร โดยสรุปเป็นข้อค้นพบรายวิชาที่สอดคล้องตามข้อเสนอแนะของ
ผู้เชี่ยวชาญเป็น 32 รายวิชา ได้แก่ 1) วิชาวัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ 2) วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ระหว่างประเทศ 3) วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน 4) วิชาการค้าและการลงทุนในประเทศจีน 5) วิชา
เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน 6) วิชาการจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ 7) วิชาตลาดและ
พฤติกรรมตลาดจีน 8) วิชากฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ 9) วิชาการส่งออกและนำเข้ากับประเทศ
จีน 10) วิชาธุรกิจการขนส่งสินค้า 11) วิชาการเงินการธนาคารระหว่างประเทศ 12) รายวิชาองค์การและการ
จัดการ 13) วิชาพฤติกรรมองค์กรแบบจีน 14) วิชาการจัดการผลการปฏิบัติงาน 15) วิชาการสื่อสารองค์กร
16) วิชาการบริหารนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 17) วิชาหลักการจัดการธุรกิจจีน 18) วิชาระบบ
สารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 19) วิชาภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ 20) วิชาทฤษฎีองค์การ
อุตสาหกรรม 21) วิชามาตรฐานและการบริหารจัดการระหว่างประเทศ 22) วิชาคอมพิวเตอร์ภาษาจีน 23) วิชา
ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 24) รายวิชาหลักการตลาด 25) วิชาการจัดการองค์การและการบริหารสำหรับจีน
26) วิชาการเงินธุรกิจ 27) วิชาการวิจัยทางธุรกิจ 28) วิชาการจัดการนวัตกรรมและข้อมูลองค์กร 29) วิชา
เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก 30) วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ 31) วิชาหลักการบัญชี 32) วิชา
จริยธรรมทางธุรกิจ และมี 17 วิชา เป็นข้อค้นพบใหม่ที่มีรายละเอียดวิชาแตกต่างจากหลักสูตรบริหารจีนทั่วไป
ด้านวิธีการถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนมากที่สุดควรมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพพร้อม
ทั้งความรู้ตามหลักสูตรและควรมีการพัฒนาทักษะชีวิตโดยใช้วิธีผสมผสาน เช่น ถ่ายทอดเนื้อหาทางวิชาการ
การศึกษามากกว่า การฝึกประสบการณ์จริง การศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน เป็นต้น ผลที่ได้จากการวิจัย
ในครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน เพื่อ
รองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีนซึ่งสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้

57870006: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: POTENTIAL/ BUSINESS ADMINISTRATION COURSES/ INVEST WITH THE CHINESE BUSINESSMEN/ INDOCHINA COUNTRIES

BOONLADA KUNAVETCHAKIJ: A STUDY OF BUSINESS MANAGEMENT PERSONNEL'S POTENTIAL IN THAILAND AND INDOCHINA COUNTRIES FOR THE CHINESE TRADE AND INVESTMENT EXPANSION. ADVISOR: BANPOT WIROONRATCH, Ph.D. 480 P. 2016.

The purposes of this research were to develop appropriate courses and details for learning business administration to do business or invest with the Chinese businessmen in Thailand and Indochina countries and study ways to transmit the knowledge on business administration to cooperate with the Chinese investors in Thailand and Indochina countries. The 19 participants were businessmen and executives of the Chinese corporations in Thailand. The data were collected by using an in-depth interview, focus group, and Delphi technique. The results of Delphi technique indicated that the curriculum should include issues about the Chinese. In addition, the experts suggested 32 courses: 1) Chinese culture and business administration, 2) international human resource management, 3) human resource management for the Chinese, 4) trade and investment in China, 5) business economics with the Chinese, 6) international business strategy management, 7) marketing and Chinese market behaviors, 8) international laws and business management, 9) imports and exports with the Chinese, 10) freight businesses, 11) international finance and banking, 12) organizations and management, 13) Chinese organizational behaviors, 14) performance management, 15) organizational communication, 16) human resource innovation management, 17) principles of Chinese business management, 18) information technology for human resource management, 19) the Chinese language for business communication, 20) industrial organization theories, 21) international standards and management, 22) computer in the Chinese language, 23) leadership and teamwork, 24) marketing principles, 25) organizational management and administration for the Chinese, 26) business financial management, 27) research in business, 28) organization's innovation and information management, 29) world and Chinese macroeconomics, 30) strategic management, 31) principles of accounting, and 32) business ethics. Seventeen out of the 32 courses were new and different from common Chinese management curriculum. In terms of the ways to transmit the knowledge to the personnel, there should be an integration of a variety of methods: content-based learning, case study, internship, and onsite field trips in order to embrace desirable Chinese characteristics on life skills, diligence, perseverance, honesty, sincerity, ability to build networks, and creative thinking for business innovation. Therefore, the results of this research can be used to improve personnel at an undergraduate degree in Thailand and Indochina countries to meet the expansion of Chinese investment.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	12
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
กระบวนการในการดำเนินการวิจัย.....	13
กรอบแนวคิดการวิจัย กรอบที่ 1.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	15
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการลงทุนของจีน.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีน.....	47
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเงินของจีน.....	74
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนของจีน.....	83
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ.....	91
แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาและนโยบายการศึกษา.....	93
ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.....	105
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	124
กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	124
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	131
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	132
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	134
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	136
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัว การค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม.....	140
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อ รองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย รอบที่ 1.....	160
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อ รองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย รอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	250
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย.....	368
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้ได้รายวิชา รายละเอียดวิชาที่เหมาะสม ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทยและ กลุ่มประเทศอินโดจีน.....	369
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้ได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียน บริหารธุรกิจที่สามารถการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศ อินโดจีน.....	376

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผลการวิจัย.....	377
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	396
บรรณานุกรม.....	400
ภาคผนวก.....	424
ภาคผนวก ก.....	425
ภาคผนวก ข.....	430
ภาคผนวก ค.....	462
ภาคผนวก ง.....	466
ภาคผนวก จ.....	469
ภาคผนวก ฉ.....	471
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	480

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	มูลค่าการกระจายรายได้และการใช้จ่ายเงินของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในจังหวัด พิษณุโลกในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558..... 5
1-2	ข้อมูลเขตการค้าโลกประเทศจีน-การส่งออก-มูลค่ารวม โดยจัดเก็บแบบแยกตามเขต เศรษฐกิจต่าง ๆ ของโลกมูลค่าต่อล้านเหรียญสหรัฐระหว่างมกราคม-ธันวาคม ค.ศ. 2015..... 11
2-1	รายละเอียดเส้นทางรถไฟ 4 เส้นทางออกต่างประเทศ ช่วงมณฑลยูนนาน..... 37
3-1	เปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในจีน และมหาวิทยาลัยในไทยที่เปิดสอน ด้านบริหารธุรกิจจีน..... 131
3-2	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยเทคนิคเคลฟาย..... 133
4-1	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปัจจุบัน อาทิเช่น ลักษณะการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม..... 141
4-2	สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 1..... 144
4-3	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับอิทธิพลจากการลงทุนของประเทศจีนในกลุ่ม ประเทศอินโดจีน อาทิเช่น อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการจัดการคน องค์กร และด้านวัฒนธรรมการทำงาน..... 145
4-4	สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 2..... 147
4-5	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรด้านการพัฒนา คนด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีกับบริษัทกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีการลงทุน จากประเทศจีน ประกอบด้วย ด้านการเงินการบัญชี, การนำเข้าและส่งออก, ภาษาต่างประเทศ, การลงทุน, การผลิต..... 148
4-6	สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3..... 151
4-7	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนที่เข้ามาเรียนใน หลักสูตรปริญญาตรีนี้อย่างไร..... 152
4-8	สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 4..... 153

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9	161
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะ อย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ.....	
4-10	164
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีน มีลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-11	166
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีนด้านการศึกษาคณะคนแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ.....	
4-12	169
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการศึกษาคณะคนแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-13	171
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน ในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคนแบบจีน.....	
4-14	175
สังเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน อะไรคือวิธีการพัฒนาคนแบบจีนโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-15	176
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีนเกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน.....	
4-16	179
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน เกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-17	180
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการพิจารณาคูณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของ พนักงาน คนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม.....	
4-18	183
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการพิจารณาคูณสมบัติ หรือลักษณะเฉพาะ ของพนักงาน คนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม โดยเทคนิคการวิจัยแบบ เดลฟายรอบที่ 1.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-19	184
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำธุรกิจกับคน ไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร.....	184
4-20	186
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการทำธุรกิจกับคน ไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร โดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....	186
4-21	187
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้าง สร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain.....	187
4-22	190
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทาง โครงสร้างสร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการ บังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain โดยเทคนิคการวิจัยแบบ เดลฟายรอบที่ 1.....	190
4-23	191
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไวเนื้อเชื่อใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติ.....	191
4-24	194
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไวเนื้อเชื่อใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	194
4-25	196
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะอย่างไร.....	196
4-26	198
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะ อย่างไร โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	198
4-27	200
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงาน.....	200

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-28	201
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงาน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-29	203
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านลักษณะของค่านิยมแบบจีน.....	
4-30	205
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน เกี่ยวกับลักษณะค่านิยมแบบจีน โดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-31	207
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจ แบบจีน.....	
4-32	208
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจ แบบจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-33	210
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคืออะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบ จีน.....	
4-34	212
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นคืออะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ แบบจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-35	214
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่ หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงาน...	
4-36	216
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคน ต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือ ในการทำงาน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	
4-37	217
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-38	219
<p>สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนในประเด็นการการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมโดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....</p>	
4-39	221
<p>ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จาก สถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดย.....</p>	
4-40	223
<p>สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จาก สถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดย โดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....</p>	
4-41	224
<p>ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของ กลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีน.....</p>	
4-42	225
<p>สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของ กลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีน โดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....</p>	
4-43	226
<p>ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้.....</p>	
4-44	228
<p>สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ เราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....</p>	
4-45	230
<p>ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และ การขาย.....</p>	
4-46	232
<p>สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และการขาย โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....</p>	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-47	
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจ.....	235
4-48	
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุศาสตร์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	237
4-49	
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อม.....	239
4-50	
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุศาสตร์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อมโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1.....	241
4-51	
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนให้ นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษา.....	242
4-52	
สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนานุศาสตร์ตามแบบ วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอน ให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษาโดยเทคนิคการวิจัย แบบเดลฟายรอบที่ 1.....	246
4-53	
ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 1.....	251
4-54	
สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 1.....	253
4-55	
รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้อง โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 1.....	255
4-56	
ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 2.....	258
4-57	
สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 2.....	259

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-58 รายละเอียดคำมรรยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 2.....	260
4-59 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 3.....	262
4-60 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คนในแต่ละประเด็น ในข้อคำถามที่ 3.....	263
4-61 รายละเอียดคำมรรยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 3.....	264
4-62 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 4.....	266
4-63 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 4.....	267
4-64 รายละเอียดคำมรรยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 4.....	268
4-65 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 5.....	270
4-66 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 5.....	271
4-67 รายละเอียดคำมรรยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 5.....	272
4-68 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 6.....	273
4-69 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 6.....	274
4-70 รายละเอียดคำมรรยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 6.....	275

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-71 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 7.....	277
4-72 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 7.....	278
4-73 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 7.....	279
4-74 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 8.....	281
4-75 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 8.....	283
4-76 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 8.....	284
4-77 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 8.....	286
4-78 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 9.....	288
4-79 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 9.....	290
4-80 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 10.....	293
4-81 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 10.....	294
4-82 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 10.....	296
4-83 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 11.....	299

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-84 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 11.....	300
4-85 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 11.....	301
4-86 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 12.....	303
4-87 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 12.....	305
4-88 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 12.....	306
4-89 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 13.....	308
4-90 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 13.....	309
4-91 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 13.....	310
4-92 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 14.....	312
4-93 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 14.....	313
4-94 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 14.....	315
4-95 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 15.....	318
4-96 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 15.....	319

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-97 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 15.....	320
4-98 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 16.....	323
4-99 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 16.....	324
4-100 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 16.....	325
4-101 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 17.....	326
4-102 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 17.....	327
4-103 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 17.....	328
4-104 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 18.....	329
4-105 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 18.....	330
4-106 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 18.....	331
4-107 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 19.....	333
4-108 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 19.....	335
4-109 รายละเอียดคำมัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความ สอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 19.....	336

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-110	ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 20..... 339
4-111	สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 20..... 340
4-112	รายละเอียดค่ามัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 20..... 341
4-113	ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 21..... 344
4-114	สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 21..... 345
4-115	รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 21..... 346
4-116	ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 22..... 347
4-117	สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็น ในข้อคำถามที่ 22..... 350
4-118	รายละเอียดค่ามัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 22..... 352
4-119	สรุปรายวิชาที่พึงมีในหลักสูตร..... 358

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1	กระบวนการในการดำเนินการวิจัย..... 13
1-2	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 14
2-1	เส้นทาง R3A และ R3B..... 29
2-2	เส้นทางคมนาคมทางบกผ่านเส้นทาง R8..... 30
2-3	เส้นทางคมนาคมทางบกผ่านเส้นทาง R9..... 31
2-4	เส้นทาง R12..... 31
2-5	เส้นทางเรือ..... 32
2-6	China mapping silk road initiative..... 36
2-7	ทางด่วนระหว่างไทย-จีน 5 เส้นทาง..... 38
2-8	ท่าเรือใหญ่ที่ผ่านแม่น้ำล้านช้าง (แม่น้ำโขงในจีน) 2 แห่ง..... 40
2-9	เส้นทางขบวนรถรางอันห้าวในปัจจุบัน..... 43
2-10	เส้นทางขนส่ง “ฉางอันห้าว” ในปัจจุบัน..... 43
2-11	เส้นทางระบบรางสายมหานครจงชิ่ง-เมืองคุยส์บูร์ก เยอรมนี..... 45
2-12	เส้นทางระบบราง จีน-ยุโรป..... 46
2-13	รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn..... 50
2-14	รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การของ Robbins..... 51
2-15	แนวทางการปฏิรูปเศรษฐกิจ..... 75
2-16	แนวโน้มผลการปฏิรูปเชิงโครงสร้าง..... 80
3-1	ขั้นตอนการดำเนินงานการศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจ เพื่อรองรับ การขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน..... 126
3-2	ขั้นตอนการวิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน..... 128
4-1	การพัฒนาด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีน..... 154
4-2	อิทธิพลด้านการจัดการคน การจัดการองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน จากการลงทุนของจีน..... 156
4-3	เนื้อหาวิชาที่ควรปรากฏในหลักสูตร..... 159
4-4	การถ่ายทอดเนื้อหารายละเอียดในหลักสูตร..... 160

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งได้มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเศรษฐกิจไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นเศรษฐกิจค้ำหน้าของภูมิภาคโดยมุ่งสร้างให้เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจการค้า และการเงินรวมถึงการท่องเที่ยวของภูมิภาค นับเป็นมิติใหม่ของการพัฒนาที่เปิดกว้างเพื่อเชื่อมโยงกับนานาชาติ (Internationalization) อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับอนุภูมิภาคกับประเทศเพื่อนบ้าน อีกทั้งด้วยความพร้อมด้านภูมิศาสตร์ของประเทศไทยที่ได้ตั้งอยู่ในจุดกึ่งกลางของคาบสมุทรอินโดจีน (Indochina peninsula) ไทยจึงมีความได้เปรียบในด้านของการเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์และการคมนาคมขนส่ง โดยมีพื้นที่บริเวณแนวเส้นทางที่เชื่อมต่อระหว่างประเทศตามระเบียงเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor: EWEC) เชื่อมโยงระหว่างเมืองมะละแหม่ง ประเทศเมียนมาผ่านแม่สอด ตาก สุโขทัย พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ มุกดาหาร สະหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และสิ้นสุดที่เมืองดานังประเทศเวียดนามและระเบียงเศรษฐกิจแนวเหนือ-ใต้ (North-south economic corridor) เชื่อมโยงระหว่างนครคุนหมิง ประเทศจีน ผ่านเชียงรายที่อำเภอแม่สายและเชียงของและไปสิ้นสุดที่กรุงเทพมหานคร โดยระเบียงเศรษฐกิจในกรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (Greater Mekong Sub-region: GMS) ทั้งสองเส้นทางดังกล่าวมีจุดตัดในประเทศไทยที่จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ในด้านการขนส่งและการค้าและการลงทุน

จากภูมิหลังทางประวัติศาสตร์พบว่า พิษณุโลกมีบทบาทเป็นเมืองสำคัญมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยด้วยมีฐานะเป็นเมืองกันชนที่เป็นพรมแดนทางอำนาจทางเมืองของอาณาจักรกรุงศรีอยุธยาที่อยู่ตอนใต้ของกรุงสุโขทัยมีความเจริญที่ปรากฏเด่นชัด คือ การสถาปนาพระอารามประดิษฐานพระธาตุในเมืองซึ่งปัจจุบัน คือ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร รวมถึงการหล่อพระพุทธรชินราชเป็นชนบทที่ยืนยันถึงความเป็นเมืองที่มีความเจริญมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย โดยเฉพาะในสมัยกรุงศรีอยุธยา พิษณุโลกมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมด้วยเพราะเป็นศูนย์กลางอำนาจของหัวเมืองเหนือเป็นฐานกำลังสำคัญในการทานอำนาจจากอาณาจักรล้านนาโดยเฉพาะในรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถพิษณุโลกยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นมีฐานะเป็นราชธานีตั้งแต่ (พ.ศ. 2006-2031) รวม

25 ปี (บัญชา พิณจูปพันธ์, 2554, หน้า 95) นับเป็นยุคที่เฟื่องฟูของเมืองในด้านการเมืองการปกครองตลอดจนศิลปวัฒนธรรม อีกทั้ง เมืองพิษณุโลกยังเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะมีแม่น้ำสายสำคัญทั้งแม่น้ำน่านและแม่น้ำยมไหลผ่านเป็นเส้นทางสัญจรที่สำคัญไปยังจุดยุทธศาสตร์อื่น ๆ ได้อย่างสะดวก โดยหากมุ่งขึ้นทางทิศเหนือสามารถไปยังเมืองสุโขทัย เมืองสวรรคโลก ตลอดจนถึงเมืองเหนือต่าง ๆ หากมุ่งลงทิศใต้สามารถไปยังเมืองนครสวรรค์ เมืองชัยนาท ตลอดจนถึงกรุงศรีอยุธยาที่เป็นเมืองหลวงศูนย์กลางอำนาจพิษณุโลกจึงมีความสำคัญทางจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (ปฐมพงษ์ สุขเล็ก, 2556, หน้า 90-92) ในสมัยกรุงธนบุรีทัพพม่ามีอะแซห่วนก็เป็นแม่ทัพไล่ตีหัวเมืองเหนือของไทยไล่เรียงมาจนถึงเมืองพิษณุโลก ซึ่งถือว่าเป็นหัวเมืองที่สำคัญที่สุด หากสามารถยึดพิษณุโลกได้ก็สามารถล่องเรือมาถึงกรุงธนบุรีได้อย่างสะดวกแต่ไม่สามารถยึดเมืองพิษณุโลกได้ทันที เพราะฝ่ายทัพไทย คือ เจ้าพระยาจักรี และเจ้าพระยาสุรสีห์ต่างก็ทราบดีถึงความสำคัญของเมืองพิษณุโลกจึงพยายามต้านทานกองทัพพม่าไว้ได้นานถึง 4 เดือนจนสิ้นเสบียงอาหารจึงนำกำลังพลอพยพพิงพิลาทัพพม่าไปตั้งมั่นอยู่เมืองเพชรบูรณ์ อะแซห่วนก็จึงสามารถยึดเมืองพิษณุโลกไว้ได้แต่ระหว่างนั้นได้รับท้องตราจากเมืองพม่าว่ามีการเปลี่ยนรัชกาลใหม่เกิดความวุ่นวายในบ้านเมืองเป็นเหตุให้อะแซห่วนก็ต้องเลิกทัพกลับไป หรือแม้กระทั่งในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์พิษณุโลกก็เป็นชัยภูมิที่สำคัญในศึกสงครามเก้าทัพในการสกัดทัพพม่าที่ยกทัพมาทางทิศเหนือก่อนที่จะเดินทางมายังกรุงเทพมหานครด้วยความอุดมสมบูรณ์และความสำคัญของพิษณุโลกในด้านต่าง ๆ จึงเป็นเส้นทางสินค้าของป่าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร รวมทั้งเครื่องถ้วยโดยอาศัยการคมนาคมผ่านลำน้ำน่านสู่กรุงศรีอยุธยา (ธีระวัฒน์ แสนคำ, ชรศักดิ์ ชัย บุนปาน, ศรีบุญ เทพสงเคราะห์, ปฐมพงษ์ สุขเล็ก และ ไกรฤกษ์ นานา, 2553, หน้า 27-28) ซึ่งขณะนั้นเป็นศูนย์กลางของการค้านานาชาติแห่งหนึ่งในกลุ่มภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สมัยรัตนโกสินทร์เมืองพิษณุโลกมีฐานะเป็นเมืองเอกที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในหัวเมืองฝ่ายเหนือของไทย ปัจจุบันพบว่ายังมีหลักฐานชัดเจนว่าเป็นแหล่งผลิตเครื่องถ้วยคุณภาพดีซึ่งมีอยู่ทั่วไปบริเวณฝั่งแม่น้ำน่านและแม่น้ำแควน้อย ซึ่งเครื่องถ้วยเหล่านี้นอกจากจะใช้ในท้องถิ่นแล้ว ยังเป็นสินค้าส่งออกไปขายต่างประเทศด้วย ถือเป็นแหล่งทรัพยากรของกรุงศรีอยุธยา (สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก, 2557) ดังนั้น พื้นที่ของเมืองพิษณุโลกจึงเป็นจุดยุทธศาสตร์ในทุกด้านและเป็นแหล่งรวมความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม นับเป็นแหล่งของความสามารถในการสร้างบูรณาการทางสังคมให้เมืองมีจิตวิญญาณภายใต้ฐานแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรม และจิตใจที่แข็งแกร่งของผู้คน คุณสมบัติเหล่านี้ได้หล่อหลอมให้เมืองมีคุณสมบัติไปตามบริบทแห่งการพัฒนาประเทศ

ในปัจจุบันพิษณุโลกเป็นเมืองหลักเพื่อการพัฒนาเป็นศูนย์กลางความเจริญของภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 โดยถือคนหรือประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาทุกด้านอย่างสมดุลบูรณาการอย่างยั่งยืนจึงก่อให้เกิดพลังมวลชนของชาวพิษณุโลกได้เข้าร่วมประชาคมในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเพื่อให้เกิด “สี่แยกอินโดจีน” ถือได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลในระดับภูมิภาคที่สะท้อนให้เห็นความพยายามที่จะร่วมมือกันในกลุ่มประเทศหรือพื้นที่ที่มีผลประโยชน์สอดคล้องกันในการพัฒนาและหากมองในด้านการศึกษาอาจกล่าวได้ว่าเป็นเมืองแห่งการศึกษาของภาคเหนือตอนล่างโดยมีมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่งรวมถึง Cambridge Regional College ซึ่งเป็นโรงเรียนรัฐบาลเก่าแก่จากเมืองเคมบริดจ์ประเทศอังกฤษได้เล็งเห็นถึงศักยภาพและการเติบโตของเศรษฐกิจจึงได้เข้ามาก่อตั้งโรงเรียนนานาชาติเคมบริดจ์ คอลเลจ (ประเทศไทย) ขึ้นที่เมืองพิษณุโลกในเดือนกันยายน พ.ศ. 2554 ทั้งนี้เพื่อรองรับการเปิดอาเซียนนับเป็นสาขาแรกในภูมิภาคอาเซียน (ผู้จัดการ 360 องศา, 2556) อย่างไรก็ตาม นับเป็นอีกหนึ่งความมุ่งหวังที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาให้เมืองพิษณุโลกเป็นศูนย์กลางการศึกษาและพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งจะเป็นการสอดคล้องและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับการยุทธศาสตร์พัฒนากลุ่มจังหวัดในสี่แยกอินโดจีนในระยะยาวในหลายมิติซึ่งหนึ่งในความสำคัญคือการมุ่งพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาและพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเป็นแหล่งผลิตบุคลากรที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือหรืออุตสาหกรรมในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างในอนาคตโดยใช้มหาวิทยาลัยในพื้นที่เป็นสถาบันในการพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นฐานดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่มีพื้นที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพิษณุโลก นับเป็นสถาบันทางการศึกษาที่เก่าแก่ของภาคเหนือ โดยเริ่มก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2464 สมัยนั้นเรียกว่า “โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม” และก็พัฒนา ยกฐานะมาเป็นวิทยาลัยครูต่อมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏพิบูลสงครามเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีความพร้อมและศักยภาพรวมถึงมาตรฐานทางการศึกษาสูงในหลาย ๆ ด้าน อาทิ มีความหลากหลายทางด้านหลักสูตรการเรียน การสอน มีความพร้อมของอาคารสถานที่เรียนที่ทันสมัย มีคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้านและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นจำนวนมาก อีกทั้งที่สำคัญมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามยังได้มีแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยมีพันธกิจของแผนฯ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยแนวทางบริหารจัดการสีเขียวเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมี

วัตถุประสงค์ของแผนฯ เพื่อสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยโดยเน้น จิตวิญญาณความเป็นครู ความภาคภูมิใจในความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยน้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริมาบูรณาการ (กองน โยบายและแผน, 2559) นับเป็น โอกาสอันดีหากมีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนภายในกลุ่มประเทศอินโดจีน และสามารถรองรับการขยายตัวในด้านการลงทุนจากกลุ่มประเทศจีน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นสำคัญที่ควรครอบคลุมความต้องการด้านบุคลากรในอนาคต ดังนี้

1. ด้านการท่องเที่ยว จากการเชื่อมโยงระหว่างประเทศจีนกับกลุ่มประเทศอินโดจีนผ่านระบบขนส่งมวลชนทั้งทางอากาศ เช่น สายการบินต่าง ๆ การสนับสนุนให้เกิดสนามบินที่เป็นนานาชาติในหัวเมืองสำคัญของกลุ่มประเทศอินโดจีน การก่อสร้างสนามบินต้นทุนต่ำที่สามารถบินตรงจากจีนสู่ประเทศในกลุ่มอินโดจีนและจากประเทศในกลุ่มอินโดจีนกันเอง การขนส่งทางบกผ่านถนนที่เชื่อมระหว่างจีนสู่ประเทศกลุ่มประเทศอินโดจีนและประเทศไทย เช่น เส้นทาง R3A จากประเทศจีน ผ่านเมียนมา สปป.ลาว เข้าสู่ประเทศไทย ทำให้ในช่วงระยะเวลาภายใน 10 ปีที่ผ่านมา มีนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนเดินทางแบบท่องเที่ยวในประเทศกลุ่มอินโดจีนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเกิดขึ้นเป็นเงาตามตัว และธุรกิจดังกล่าวนี้ล้วนต้องการแรงงานและบุคลากรที่มีความทักษะและความสามารถที่รองรับการให้บริการนักท่องเที่ยวจากจีนได้

2. ด้านการค้า การลงทุน เมื่อจีนเปิดประเทศทำให้จีนกลายเป็นประเทศที่มีคู่ค้าและมีการค้าการลงทุนภายในประเทศจำนวนมากและจีนยังสนับสนุนให้กลุ่มนักธุรกิจเปิดการค้าการลงทุนในต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอินโดจีน ซึ่งเป็นประเทศเพื่อนบ้านที่มีต้นทุนผลิตต่ำกว่าภายในประเทศจีน โดยเฉพาะการผลิตด้านแรงงานและทรัพยากรในผลิต และพบว่าในช่วงระยะ 10 ปี จีนได้เปิดการค้ากับประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านเส้นทางเศรษฐกิจอินโดจีน ทำให้แต่ละประเทศที่จีนมีการค้าร่วมมีความจำเป็นและความต้องการด้านแรงงานและบุคลากรด้านบริหารธุรกิจที่มีศักยภาพในการรองรับกิจกรรมทางการค้าของจีนในประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอินโดจีนและประเทศไทย การพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจให้สามารถรองรับการค้าของจีนจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งและยิ่งไปกว่านั้นประเทศในกลุ่มอินโดจีนก็กำลังพัฒนาตนเองเพื่อให้รองรับการค้าของจีนเช่นเดียว ดังนั้น บุคลากรด้านบริหารธุรกิจจึงไม่เพียงแต่การรองรับการค้าของจีนเท่านั้นแต่เป็นการรองรับการพัฒนาภายในประเทศด้วย

3. ด้านการเงินการบัญชี วิชาการเงินการบัญชีเป็นวิชาที่มีความสำคัญยิ่งในวิชาบริหาร นับเป็นวิชาพื้นฐานที่บุคลากรด้านบริหารธุรกิจต้องมีความรู้ความเข้าใจ และยิ่งมีความสำคัญยิ่งขึ้น

เมื่อเกิดการค้าและการลงทุนที่ไม่เพียงจำกัดอยู่ในประเทศแต่เป็นขยายขอบเขตข้ามพรมแดน โดยเฉพาะการค้าและการลงทุนจากประเทศจีนที่เข้ามามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในกลุ่มประเทศอินโดจีน การเงินการบัญชีจึงต้องมีการพัฒนาตามความต้องการของระบบการค้าในยุคปัจจุบัน ดังนั้นวิชาการด้านการเงินการบัญชีจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นความรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องต่อความต้องการของระบบธุรกิจในปัจจุบัน

4. ด้านภาษาและการสื่อสาร ความรู้ด้านภาษาและการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดที่บุคลากรด้านบริหารธุรกิจจะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจ ในอดีตภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่มีความสำคัญที่สุดแต่เมื่อประเทศจีนเริ่มขยายอิทธิพลผ่านระบบการค้าการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีนและในประเทศไทย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่วิชาการธุรกิจจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจและทักษะการใช้ภาษาทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีนด้วย โดยเฉพาะประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนเป็นภาษาแม่ บุคลากรที่จะทำงานกับกลุ่มการค้าการลงทุนจากประเทศจีนจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษและภาษาจีนและเข้าใจกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาโอกาสของจังหวัดพิษณุโลกที่จะเป็นจุดเชื่อมของกลุ่มประเทศอินโดจีน ทางด้านการท่องเที่ยวโดยศึกษาตัวเลขมูลค่าการกระจายรายได้และการใช้จ่ายเงินของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในจังหวัดพิษณุโลกในช่วงระหว่างปี (พ.ศ. 2554-2558) ดังตารางที่ 1-1 พบว่า

ตารางที่ 1-1 มูลค่าการกระจายรายได้และการใช้จ่ายเงินของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในจังหวัดพิษณุโลกในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558)

ปี พ.ศ.	รายได้จากการท่องเที่ยว (ล้านบาท)	ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยว (ล้านบาท)	ดุลการท่องเที่ยว (ล้านบาท)
2557	1,172,798.17	170,031.95	1,002,766.21
2556	1,207,145.82	146,410.70	1,060,735.12
2555	983,928.30	137,861.37	846,066.99
2554	776,217.20	122,066.06	654,151.14

แม้ข้อมูลในปี พ.ศ. 2558 จะยังไม่ได้สรุปและประกาศตัวเลขอย่างเป็นทางการ ก็สามารถอนุมานการเพิ่มขึ้นของมูลค่าการท่องเที่ยวได้ โดยพิจารณาจากตัวปริมาณตัวเลขที่เพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่องทุกปีจากปี พ.ศ. 2554 เป็นต้นมา และเมื่อมูลค่าการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นก็เป็นสัญญาณเชิงบวกถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงการค้าการลงทุนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

อันเนื่องมาจากมีพื้นที่เชื่อมต่อทางเศรษฐกิจ (Economic corridor) ในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-region: GMS) โดยมีจุดตัดในประเทศไทยที่จังหวัด “พิษณุโลก” ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการเดินทางที่สะดวกและรวดเร็วสำหรับนักศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีนที่ต้องการสร้างศักยภาพให้กับตนเองให้มีสมรรถนะวิชาชีพด้านบริหารธุรกิจจากที่กล่าวมา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามนับเป็นสถาบันทางการศึกษาของภาครัฐที่ผลิตบัณฑิตทางด้านบริหารธุรกิจมากที่สุดและได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนของผู้ใช้บัณฑิตทั้งในด้านคุณภาพและความสามารถด้านวิชาการรวมถึงมารยาทและพฤติกรรมที่ดีงามในการเข้ากลุ่มอยู่ร่วมกับสังคม สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมที่แตกต่างได้ดี อันเกิดมาจากการสอดแทรกวิชาที่ว่าด้วยจรรยาบรรณในวิชาชีพและการเตรียมฝึกประสบการณ์โดยได้ฝึกนักศึกษาอย่างเข้มข้น ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาเกิดความพร้อมและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างสูงสุดและช่วยเสริมสร้างมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีนให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของอาเซียน ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามจึงมีแผนที่จะเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีน (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam) ตามกรอบปฏิญญาความร่วมมือของมหาวิทยาลัยอาเซียน (Asian University Network: AUN) และการพัฒนาให้เกิดบุคลากรด้านบริหารธุรกิจเพื่อรองรับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนและประเทศจีนซึ่งเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจแห่งเอเชีย

กลุ่มประเทศอินโดจีนหรือที่เรียกกันว่า CLMV นั้นประกอบไปด้วยประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาและเวียดนามนั้น นับเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาต่างมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับการศึกษาหรือได้รับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน และด้วยเหตุผลดังกล่าวการศึกษาสำหรับกลุ่มประเทศอินโดจีนจึงเป็นสิ่งสำคัญและการสนับสนุนและขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นประเทศกัมพูชาที่กำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงสุดเพื่อทำให้กัมพูชาเป็นสังคมฐานความรู้ ทั้งนี้โดยอาศัยปรัชญาทางการศึกษาในการทำให้ประชากรวัยเยาว์ชาวกัมพูชามีพัฒนาการอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) ด้วยการศึกษาและทักษะทางเทคนิคที่ดีขึ้นด้วยความรู้สึภาคภูมิใจในชาติด้วยคุณธรรมและจริยธรรมในระดับมาตรฐานสูงและด้วยความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความรับผิดชอบต่ออนาคตของตน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) และสำหรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาพบว่าในปี พ.ศ. 2550 จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเพิ่มขึ้นเป็น 91,000 คน แต่ในปีเดียวกันนี้มีบัณฑิตจบใหม่เพียง 1 ใน 10 คน เท่านั้นที่หางานทำได้

ทั้งนี้ เป็นตัวเลขของสถาบันเศรษฐศาสตร์กัมพูชา (Economic Institute of Cambodia) หรือ EIC เยาวชนกัมพูชานับแสน ๆ คนที่จบการศึกษาแต่ละปีในหลากหลายแขนงวิชา ตั้งแต่กฎหมายกับการบริหารจัดการ ไปจนถึงการโทรคมนาคมและภาษาต่างประเทศแต่ก็ไม่ค่อยได้รับการสนใจเท่าที่ควร เนื่องจากคุณภาพของต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ผู้จัดการออนไลน์, 2550)

จากข้อมูลดังกล่าวทำให้ทราบว่านักศึกษา กัมพูชาให้ความสำคัญกับแขนงวิชากฎหมายและการบริหารจัดการเป็นอันดับต้น ๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานภายในประเทศ และในส่วนของสปป.ลาวนั้นก็ให้ความสำคัญเรื่องการศึกษาเช่นกัน เพราะเชื่อว่าการศึกษาที่ประเทศจะก้าวพ้นปัญหาจนจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือหลักแต่ปัญหาที่เหมือนที่เกิดขึ้นในหลายประเทศ คือ การศึกษากระจุกตัวเพียงเฉพาะในเมืองหลัก ๆ ดังนั้นที่ผ่านมา สปป. ลาวดำเนินยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษาในระยะที่ 1 โดยขยายการศึกษาไปสู่สังคมชนบทให้มากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของผู้คนในชนบทที่ต้องการให้บุตรหลานเข้าถึงการศึกษาให้มากขึ้น ดังนั้นจำนวนโรงเรียนและมหาวิทยาลัยจึงเพิ่มจำนวนขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา สปป. ลาวมีเศรษฐกิจขยายตัวมากขึ้นทำให้คณะเศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจได้รับความนิยมอย่างล้นหลาม โดยเฉพาะที่มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว ซึ่งคณะดังกล่าวสามารถรับนักศึกษาได้เพียง 800 คน เท่านั้นแต่มีผู้สมัครเข้าสอบกว่า 5,000 คนซึ่งนักศึกษาที่สอบไม่ติดก็ไปเรียนมหาวิทยาลัยเอกชนส่งผลให้บัณฑิตที่จบมาเกินความต้องการของตลาด และมีจำนวนไม่น้อยที่จบจากสถาบันการศึกษาที่ไม่มีการรับรองคุณภาพ

ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการและกีฬาจึงจัดตั้งศูนย์ประกันการศึกษาขึ้นเพื่อพัฒนาและควบคุมหลักสูตรให้ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจสำหรับสถานการณ์ทางการศึกษาในเมียนมาการผลิตบุคลากรไม่ทันต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่มีการเปิดประเทศต้องพบกับปัญหาทางการเมือง ซึ่งส่งผลให้การศึกษานในประเทศต้องหยุดชะงักมานานทำให้ทุกวันนี้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กลับมาทำการเรียนการสอนอีกครั้ง โดยในส่วนของระดับมัธยมศึกษาที่มีโรงเรียนตัวอย่าง คือ โรงเรียน Basic Education High School No. 1 Dagon ที่ยังคงใช้หลักสูตรการเรียนการสอนด้วยภาษาอังกฤษและเสริมทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นระบบการเรียนการสอนที่อังกฤษเคยวางโครงสร้างไว้ให้โดยรัฐบาลคงรักษาไว้เพื่อให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ ดังเช่นมหาวิทยาลัยย่างกุ้งที่วันนี้มีชีวิตชีวาอีกครั้งมีจำนวนนักศึกษาที่ทยอยสมัครเข้ามาเรียนกันมากขึ้นแต่ยังทำทนายเมียนมาในวันนี้ คือ ปัญหาเรื่องงบประมาณและจำนวนบุคลากรที่อาจจะต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากประเทศเพื่อนบ้านรวมถึงระบบการศึกษาในปัจจุบันที่นักศึกษาถูกบังคับให้เลือกเรียนตามคะแนนสอบไม่ได้มีอิสรภาพในการเลือกสาขาวิชาเรียนสนใจหรือเป็นที่ต้องการของตลาด ล้วนนำมาซึ่ง

ความไร้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในผู้เรียนและสุดท้าย คือ ประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่มีระบบการศึกษาที่ดีและโดดเด่นที่สุดในกลุ่มประเทศอินโดจีนเนื่องมาจากวัฒนธรรมของผู้คนในชาติซึ่งเชื่อว่าการศึกษาคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตและจะทุ่มเทอย่างเต็มพลังแม้จะมีหนี้สินมากมายเพียงเพื่อให้ลูกหลานได้มีการศึกษาที่ดีและอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดดทำให้ที่ผ่านมามีการเร่งผลิตบุคลากรให้ทันกับความต้องการ จนกระทั่งเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียเมื่อปี ค.ศ. 2010 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหา “การศึกษาโตเร็วกว่าเศรษฐกิจ” ผลคือ เวียดนามมีบัณฑิตล้นตลาดเพราะจากสถิติในปีที่ผ่านมา มีบัณฑิตตกงานกว่า 200,000 คน และส่วนที่เหลือทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียน อีกทั้งด้วยแรงกดดันจากครอบครัวที่ต้องการให้สอบเข้ามหาวิทยาลัยตรงตามคณะที่อยากได้โดยไม่ได้คำนึงถึงความถนัด หรือความต้องการของตลาด ซึ่งเมื่อเรียนจบก็ไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ทำงานได้จริง หรือทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนมา

ด้วยเหตุนี้เวียดนามจึงมีการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 3 ส่วน คือ มัธยมศึกษา มหาวิทยาลัย และ อาชีวศึกษา โดยเปลี่ยนเป้าหมายจากการให้ความรู้เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ นอกจากนี้ มีการพัฒนาหลักประกันครูเพื่อทำให้เกิดการประเมินและเฟ้นหาครูที่มีคุณภาพ ซึ่งความสำเร็จจากการปฏิรูปเกิดขึ้นแล้วที่มหาวิทยาลัยแห่งชาติฮานอย มีการประเมินพบว่านักศึกษาที่เข้าร่วมกระบวนการปฏิรูปนั้น มีความมั่นใจ คิดเป็นระบบ และสามารถเลือกอนาคตของตัวเอง โดยผลที่ได้จากการประเมินและเฟ้นหาครูที่มีคุณภาพสอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของเวียดนามในปัจจุบัน (โลก 360 องศา, 2557)

ความสำคัญของศึกษาตามงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความต้องการการใช้แรงงานหรือบุคลากรที่มีทักษะด้านบริหารธุรกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนและได้ขยายแนวคิดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงานของการค้าการลงทุนของประเทศจีนที่กำลังแผ่ขยายการค้าการลงทุนเข้ามาในกลุ่มประเทศอินโดจีน จะเห็นได้จากตัวเลขในการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปี พ.ศ. 2556 จีนมีการลงทุนมูลค่า 90,170 ดอลลาร์สหรัฐฯ โดยเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2555 ถึงร้อยละ 16 และยังเป็นอันดับ 3 ของโลกดังนั้นจีนจึงเป็นประเทศที่มีมูลค่าการลงทุนในต่างประเทศเป็นอันดับ 1 ของโลกโดยมีสัดส่วนร้อยละ 30.2 ของทุนสำรองของโลกในกรุงเทพมหานครมีพหุชากลุ่มนักธุรกิจรุ่นใหม่จากจีนได้เข้าไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 30 ของมูลค่าการลงทุนรายใหม่ ๆ ในประเทศกัมพูชาด้วยความเป็นพันธมิตรทั้งการการเมืองและทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศจีนกับประเทศในกลุ่มอินโดจีนทำให้ประเทศในกลุ่มอินโดจีน ต่างปรับปรุงกฎหมายเพื่อส่งเสริมให้จีนสามารถลงทุนในประเทศของตนได้ในสปป.ลาว โดยกลุ่มนักธุรกิจจีนได้เข้ามาลงทุนใน 2 ลักษณะใหญ่ คือ การลงทุนภาคการเกษตรเช่น รัฐบาลอนุญาตให้นักธุรกิจจีนสามารถเช่าที่ดินจำนวนหลายล้านไร่เพื่อทำการเกษตรเช่น การปลูกส้ม

ยางพาราและข้าวเป็นต้น โดยรัฐบาลได้แก้กฎหมายให้ต่างชาติสามารถเช่าที่ดินได้นานถึง 99 ปี และการลงทุนด้านธุรกิจบริการและคาสีโนจะเห็นได้จากการที่นักธุรกิจจีนได้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจ โรงแรมและบ่อนคาสีโนในแขวงบ่อแก้ว ทำให้เกิดการหมุนเวียนของเม็ดเงินจำนวนมากมหาศาล โดยได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก

หากย้อนกลับไปนับเนื่องตั้งแต่การเข้ามาบริหารประเทศของรัฐบาลจีนชุดที่นำโดย ประธานาธิบดี สี จิ้นผิง ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์กับอาเซียน โดยยึดหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาความสัมพันธ์ฉันมิตรและให้ความสำคัญกับอาเซียนในลำดับต้นของการดำเนินนโยบายต่างประเทศของจีน 2) การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างอาเซียนกับจีนให้รอบด้าน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น 3) การแก้ไขปัญหาข้อพิพาทในทะเลจีนใต้กับประเทศสมาชิกอาเซียนบางประเทศโดยการร่วมลงนามปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติการของภาคีในทะเลจีนใต้ (Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea: DOC) ในวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 ที่บาห์ลีทำให้เกิดการเจรจาหรือระดับคู่มิตรต่อกัน และการพูดคุยกันอย่างเสมอภาคและมีความร่วมมือที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันจากความร่วมมือระดับความมั่นคงด้านการเมืองดังกล่าวได้นำไปสู่ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจที่มีเปิดความร่วมมือในด้านการลงทุน โดยจีนเป็นประเทศคู่เจรจาแรกที่เสนอให้มีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีกับอาเซียน โดยทั้งฝ่ายได้ร่วมลงนามกรอบความตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (Framework agreement on comprehensive economic correlation) เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2545 ซึ่งกำหนดเป้าหมายให้มีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน-จีนกับประเทศสมาชิกอาเซียนเก่า (6 ประเทศ) ให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2543 และกับประเทศสมาชิกใหม่ (4 ประเทศ) ภายในปี พ.ศ. 2558 ต่อจากนั้นทั้งสองฝ่ายได้ร่วมลงนามในข้อตกลงความร่วมมือว่าด้วยสินค้าและกลไกการระงับข้อพิพาทในปี พ.ศ. 2547 ข้อตกลงว่าด้วยการค้าบริการในปี พ.ศ. 2550 และข้อตกลงความร่วมมือว่าด้วยการลงทุนในปี พ.ศ. 2552 ล่าสุดที่ประชุมสุดยอดอาเซียน-จีนครั้งที่ 16 ได้เห็นชอบให้มีการยกระดับความตกลงการค้าเสรีอาเซียน-จีน (ASEAN-China FTA: ACFTA) เพื่อให้เกิดการอำนวยความสะดวกด้านการค้า การลงทุนและการบริการระหว่างกันให้มากยิ่งขึ้น และในปี พ.ศ. 2553 จีนได้ก้าวขึ้นมาเป็นประเทศคู่ค้าอันดับ 1 ของอาเซียนในขณะที่อาเซียนเป็นคู่ค้าอันดับ 3 ของจีนรองจากสหภาพยุโรปและสหรัฐอเมริกาสำหรับการค้าอาเซียน-จีนในปี พ.ศ. 2556 มีมูลค่าถึง 350,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.7 จากปี พ.ศ. 2555) นอกจากนี้ในการประชุมสุดยอดอาเซียน-จีน ครั้งที่ 17 เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2557 จีนได้ประกาศให้ความช่วยเหลือด้วยเงินกู้แบบมีเงื่อนไขผ่อนปรน (Concessional loan) จำนวน 1 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและกระตุ้นการลงทุนในประเทศกลุ่มอาเซียน โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอินโดจีนและการให้ความช่วยเหลือแบบ

ให้เปล่า (Assistance gratis) จำนวน 50 ล้านหยวน เพื่อสนับสนุนความเป็นประชาคมอาเซียน และอีก 3,000,000 ล้านหยวน ให้แก่กลุ่ม CLMV เพื่อลดช่องว่างด้านการพัฒนาจากความร่วมมือ ดังกล่าวข้างต้นจีนยังได้พัฒนาความร่วมมือเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

1) การจัดตั้งศูนย์ ASEAN-China FTA Business Portal (ASEAN-China Free Trade Area Business Portal, 2016) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศสมาชิก เอเชียกับจีน โดยในส่วนของไทย มีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และ 2) การเปิดสำนักงานสาขาของสมาคมส่งเสริมการค้าและเศรษฐกิจอาเซียน-จีน ที่เมืองอู่ฮู่ และเมืองฉินโจว มณฑลเจ้อเจียง ภายใต้กรอบเขตการค้าเสรีอาเซียน-จีน เมื่อวันที่ 6 มกราคม พ.ศ. 2555 ซึ่งถือเป็นความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนเป็นครั้งแรกด้วย (กองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน, 2558)

การศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีนยังคงต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าและแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในหลากหลายด้านที่ส่งผลให้โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อันเป็นยุคของสังคมฐานความรู้ ดังนั้นกลไกความร่วมมือด้านการศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ได้ขยายความร่วมมือกับกลุ่มประเทศที่เป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มอาเซียน+3 ประกอบไปด้วยสมาชิกทั้งหมด 13 ชาติ คือ 10 ชาติสมาชิกอาเซียน ได้แก่ ไทย เมียนมา มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม ลาว กัมพูชาและบรูไน รวมกับจีน ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้โดยทั้ง 13 ประเทศ จะมีประชากรรวมทั้งสิ้นกว่า 2,000 ล้านคน หรือประมาณ 1 ใน 3 ของประชากรของทั้งโลก และจะมีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP ถึง 9 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 16 ของ GDP รวมทั้งโลกในขณะที่ยอดทรัพย์สินที่เป็นเงินทุนสำรองระหว่างประเทศสูงถึง 3.6 ล้านเหรียญสหรัฐ สูงกว่าร้อยละ 50 ของเงินทุนสำรองของโลก (สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา, 2553) อย่างไรก็ตามเป็นโอกาสอันดีที่อาเซียนสามารถดึงให้ทั้ง 3 ประเทศ เข้าร่วมในความร่วมมือของอาเซียนได้ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่าง ๆ มากขึ้นอย่างแน่นอน นับได้ว่าเป็นประโยชน์ต่อประเทศสมาชิกอย่างมหาศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ได้ประเทศจีนเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มอาเซียนบวกสามนี้ จากข้อมูลในปัจจุบันพบว่ามีอัตราการขยายทางด้านเศรษฐกิจ เกินกว่าร้อยละ 10 ทุกปี ซึ่งหากจีนสามารถรักษ้อัตราการขยายตัวนี้ต่อไปได้คาดว่าภายในประมาณปี ค.ศ. 2025 เศรษฐกิจของจีนน่าจะใหญ่เท่ากับเศรษฐกิจของสหรัฐฯ ตัวเลขและสถิติทางด้านเศรษฐกิจก็มีแนวโน้มว่าจีนจะขยับขึ้นมาเป็นอันดับ 1 ของโลกแซงหน้าสหรัฐอเมริกา

ไปในหลายเรื่องในมิติด้านต่าง ๆ เช่น การบริโภคร การบริโภคพลังงาน เงินทุนสำรองประมาณ 2,000,000 ล้านดอลลาร์ การลงทุนจากต่างชาติ เงินเกินดุลบัญชีเดินสะพัดประมาณ 240,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มีคนใช้อินเทอร์เน็ตประมาณ 200 ล้านคน เป็นตลาดอันดับ 1 ของสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ มากมาย และมีแนวโน้มออกไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงขณะนี้จีนมีนโยบายในเชิงรุกในการลงทุนแสวงหาแหล่งพลังงานจากทั่วโลก (ประภัสสร เทพชาติ, 2554)

จากข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนหรือบีโอไอของไทย พบว่า จีนเข้ามาลงทุนโดยตรง (FDI) ในไทยด้วยปริมาณเงินลงทุนมากที่สุดในอันดับ 1 แซงหน้าการลงทุนจากญี่ปุ่นเป็นครั้งแรก ทั้งนี้ เนื่องจากไทยมีภูมิศาสตร์เป็นศูนย์กลางของภูมิภาค อีกทั้งไทยมีนโยบาย (บีโอไอ) ซึ่งได้สนับสนุนให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนและให้สิทธิประโยชน์ที่ดึงดูดใจ คือ การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลใน 8 ปีแรก และหลังจาก 8 ปี ก็จะเก็บภาษีเพียงครึ่งหนึ่งรวมถึงต่างชาติยังสามารถถือหุ้นได้ร้อยละ 100 หากลงทุนเพื่อผลิตส่งออกและหากลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมก็สามารถถือครองที่ดินได้เต็มร้อย มีการอำนวยความสะดวกเรื่องวีซ่าและมีวัน-สต็อปเซอร์วิสในการอำนวยความสะดวกให้กับนักลงทุนรวมถึงความสัมพันธ์อันดีที่มีมาช้านานกับจีน (ฐานเศรษฐกิจ, 2559) และจากข้อมูลที่พบจีน คือ ประเทศที่กำลังก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลก

ตารางที่ 1-2 ข้อมูลเขตการค้าโลกประเทศจีน-การส่งออก-มูลค่ารวม โดยจัดเก็บแบบแยกตามเขตเศรษฐกิจต่าง ๆ ของโลกมูลค่าต่อล้านเหรียญสหรัฐระหว่างมกราคม-ธันวาคม ค.ศ. 2015

ลำดับ	ประเทศ	ปี ค.ศ. 2013	ปี ค.ศ. 2014	ปี ค.ศ. 2015	ปี ค.ศ. 2013	เปอร์เซ็นต์ ส่วนแบ่ง 2014	2015	เปอร์เซ็นต์ การ เปลี่ยนแปลง -15/14-
6	เวียดนาม	48,598.08	63,617.52	66,372.27	2.2	2.72	2.91	4.33
14	ไทย	32,733.58	34,310.52	38,296.00	1.48	1.46	1.68	11.62
36	เมียนมา	7,349.09	9,374.87	9,386.87	0.33	0.4	0.41	0.13
58	กัมพูชา	3,411.25	3,276.29	3,769.66	0.15	0.14	0.17	15.06
105	ลาว	1,720.56	1,847.64	1,275.56	0.08	0.08	0.06	-30.96
	รวม	93,812.56	112,426.84	119,100.36				

ดังนั้น ความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นเครื่องมือในการยกระดับศักยภาพด้านการบริหารของบุคลากรทางธุรกิจของประเทศกลุ่มอินโดจีน CLMV และประชาคมอาเซียน-จีน ให้มีศักยภาพทัดเทียมกับประเทศในกลุ่มเศรษฐกิจภูมิภาคเดียวกันและนานาประเทศ และในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความยั่งยืน คือ การให้คนในชาติได้รับการศึกษา หรือการได้รับการเรียนรู้ตลอดชีวิตนับเป็นวิธีในการสร้างมนุษย์ให้มีคุณค่าให้เกิดเป็น “ทุนมนุษย์” (Human capital) โดยจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายและผลลัพธ์ตามนโยบายรัฐบาลที่กำหนดไว้รวมถึงการเตรียมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับการแข่งขันกับประเทศทั้งในกลุ่มอาเซียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งหวังที่จะให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามซึ่งอยู่ในพื้นที่เขตจังหวัดพิษณุโลกเป็นศูนย์เรียนรู้ด้านบริหารธุรกิจเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพด้านบริหารธุรกิจโดยการเปิดหลักสูตรบริหารธุรกิจระหว่างประเทศขึ้น โดยเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาอาเซียน (AUN QA) เพื่อมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถในการส่งเสริมการเติบโตขององค์กรธุรกิจ และพัฒนาตลาดต่างประเทศ มีความสามารถในการมองธุรกิจในภาพรวมและมีการคิดวิเคราะห์ นับเป็นทางเลือกทางการศึกษาสำหรับประเทศในกลุ่มอินโดจีน อีกทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานสู่สากลพร้อมต่อทำงานข้ามชาติและผู้ประกอบการมืออาชีพ อนึ่งผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาองค์กร หน่วยงานที่สนใจและเกี่ยวข้องสามารถนำไปต้นแบบในการเสริมสร้างความร่วมมือในด้านหลักสูตรการศึกษา อีกทั้งขยายกรอบความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาไปยังประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มอาเซียน รวมถึงเป็นนวัตกรรมต้นแบบขององค์ความรู้ของงานวิจัยอันจะเป็นวิธีการนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาตินั้นได้อย่างยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

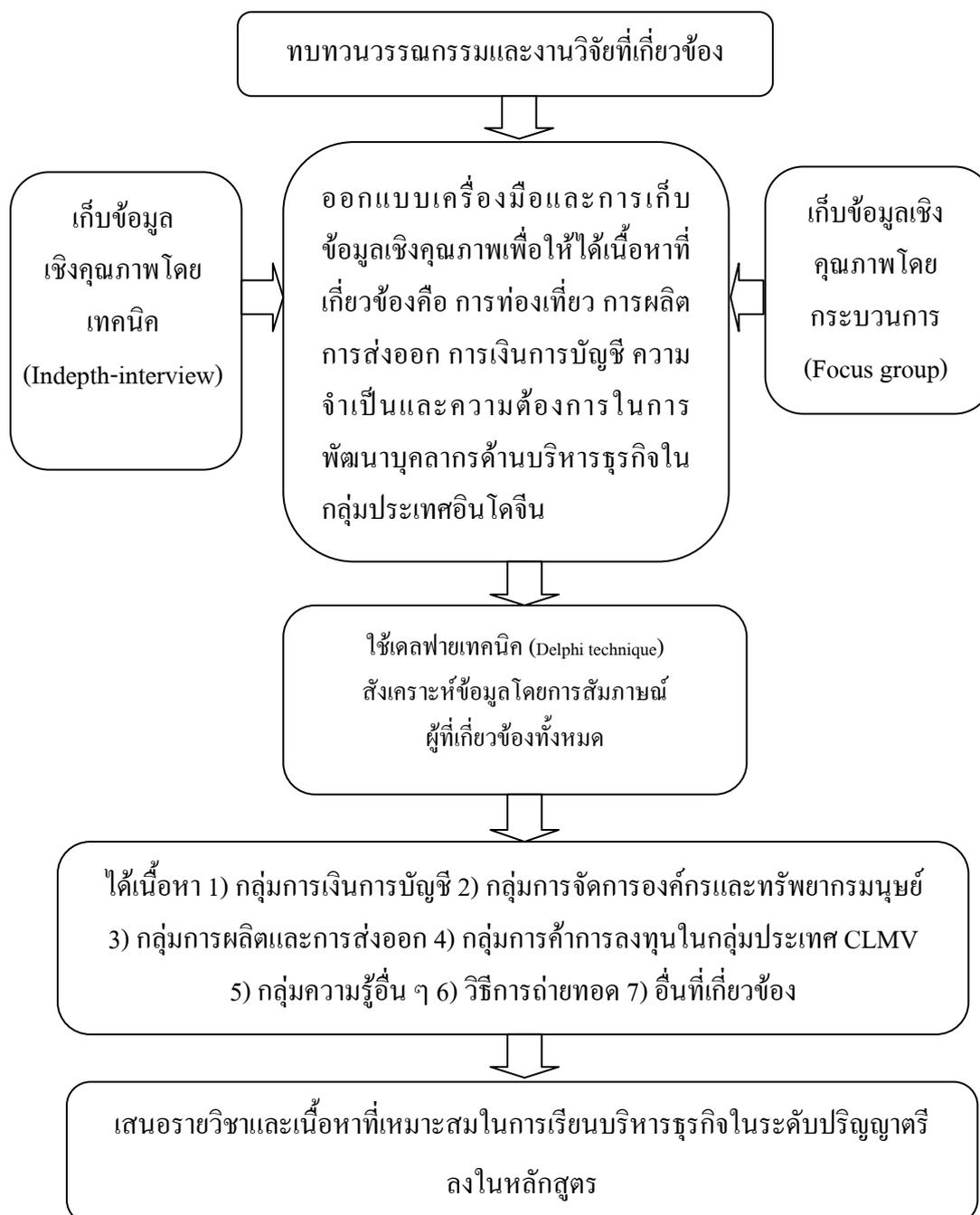
1. อะไรคือ รายละเอียดของรายวิชาและเนื้อหาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน
2. อะไรคือ วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อให้ได้รายวิชาและเนื้อหาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน

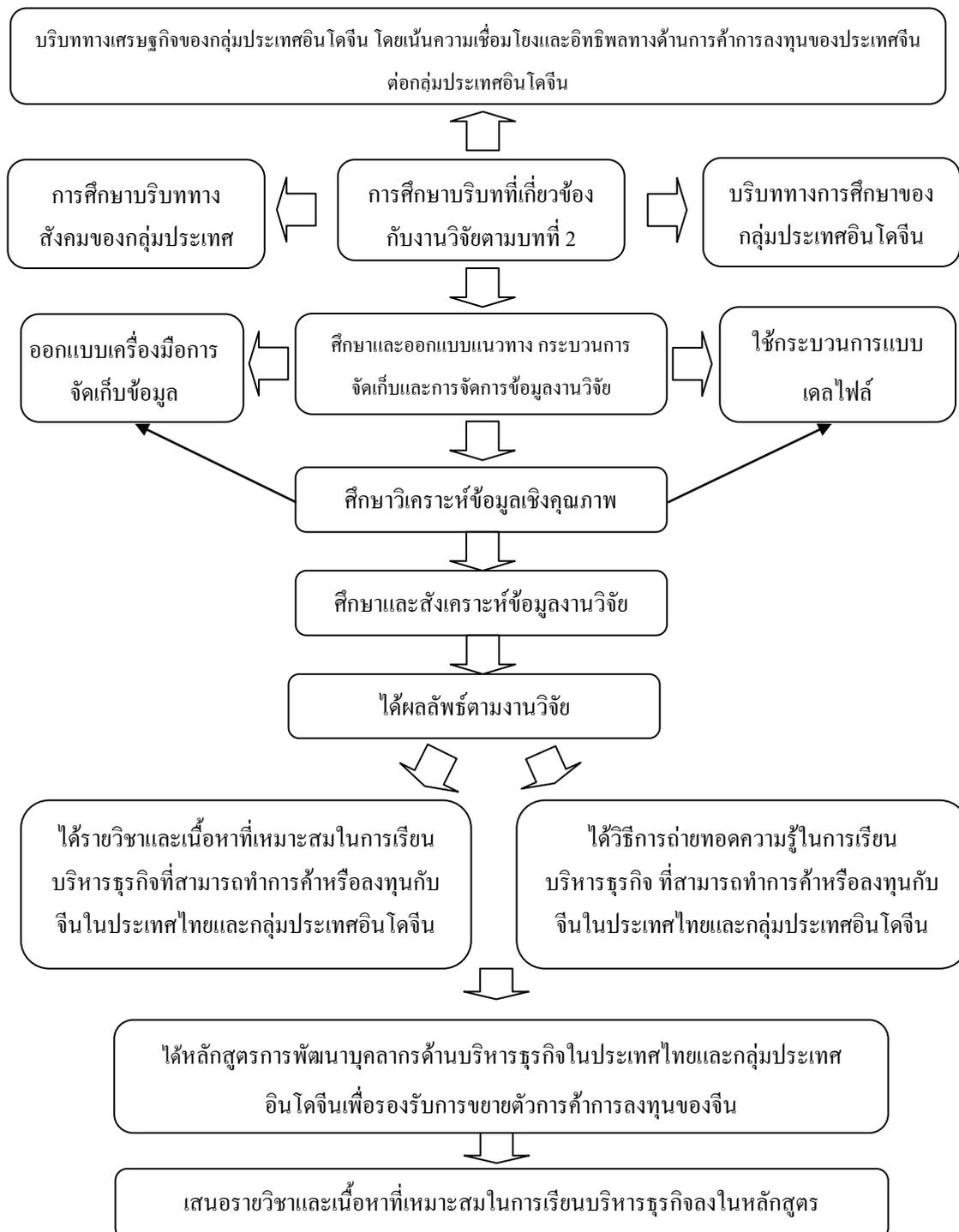
2. เพื่อให้ได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอิน โดจีน

กระบวนการในการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กระบวนการในการดำเนินการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย กรอบที่ 1



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการนำไปเป็นรายวิชาและเนื้อหาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจในระดับปริญญาตรี
2. เพื่อให้ได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน
3. สามารถนำไปสู่การส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มนักศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV มาศึกษาเพื่อที่สามารถรองรับความต้องการบุคลากรด้านบริหารธุรกิจและการขยายตัวของการลงทุนของนักธุรกิจจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) ผู้ประกอบการที่เป็นคนจีนหรือเชื้อสายจีนในพื้นที่ในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล นำมาเป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน หลังจากนั้นผู้วิจัยใช้กระบวนการ (Focus group) เพื่อให้ได้เป็นแนวทางและใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อค้นหาแนวทางทำธุรกิจจีนในไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ โดยทุกรอบมีผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นจำนวน 19 คน (Macmillan, 1971)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศักยภาพ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถ และความพร้อมต่อการพัฒนาในตัวบุคคล และสามารถดึงออกมาใช้ได้หากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในงานอย่างสูงสุด

ศักยภาพบุคคล หมายถึง ความสามารถ ความพร้อมทั้งสภาวะร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งสามารถทำให้ปรากฏหากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจสูงสุด

หลักสูตรด้านการบริหารธุรกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีน หมายถึง หลักสูตรว่าด้วยการบริหารธุรกิจเป็นหลักสูตรที่ออกแบบและเขียนโดยผ่านกระบวนการวิจัยตามงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้วางแนวทางการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องใน 2 หลักสำคัญ คือ 1) เป็นหลักสูตรด้านการ

บริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามจังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการ ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อการผลิตบัณฑิตด้านบริหารธุรกิจเพื่อรองรับการขยายตัว ของการลงทุนและเศรษฐกิจจากประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV โดยการเปิดรับผู้เรียน จากกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV และประเทศไทย 2) เป็นหลักสูตรบริหารธุรกิจที่สามารถสอน เพื่อยกระดับคุณภาพผู้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนการสอน เฉพาะเรื่องที่เน้นความเชี่ยวชาญ (Expertise business learning center)

กลุ่มประเทศอินโดจีน หมายถึง อินโดจีน (Indochina) หรือคาบสมุทรอินโดจีน (Indochinese peninsula) เป็นคาบสมุทรที่ยื่นออกมาจากแผ่นดินใหญ่ของทวีปเอเชียและเป็น ส่วนหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่มาของชื่ออินโดจีนนั้นก็เพราะว่าคาบสมุทรนี้ ตั้งอยู่ทางใต้ของสาธารณรัฐประชาชนจีน และทางตะวันออกของประเทศอินเดีย คำว่า Indochina มีที่มาจากคำว่า Indochine ในภาษาฝรั่งเศสและถูกใช้ในระหว่างยุคล่าอาณานิคมเป็นประเทศในเขต เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่เรียกกันว่า CLMV นั้นประกอบไปด้วยประเทศ กัมพูชา (Cambodia) ลาว (Laos) เมียนมา (Myanmar) และเวียดนาม (Vietnam)

การลงทุนของนักธุรกิจจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน หมายถึง การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ของประเทศจีนสู่การลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีน โดยการที่นักลงทุนจากประเทศจีนได้ขยาย การลงทุนโดยการนำเงินมาลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการลงทุนของจีน
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเงินของจีน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนของจีน
5. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ
6. แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาและนโยบายการศึกษา
7. ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
8. งานวิจัยงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจและการลงทุนของจีน

จีนเป็นประเทศที่มีพื้นที่กว้างใหญ่ มีประชากรมากและมีบทบาทสำคัญในเอเชียมาช้านาน ในต้นทศวรรษที่ 20 บทบาทของจีนทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจลดลงอันเป็นผลจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองภายใน อย่างไรก็ตาม เมื่อพรรคคอมมิวนิสต์จีนภายใต้การนำของเหมาเจ๋อตง ได้ยึดอำนาจจีนแผ่นดินใหญ่ได้สำเร็จ และการสถาปนาสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีระบบการเมืองและระบบเศรษฐกิจสังคมนิยมเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม ค.ศ. 1949 จีนจึงได้ปิดประเทศเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานภายในทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ภายใต้การปกครองอย่างเข้มงวด การขึ้นนำของอุดมการณ์คอมมิวนิสต์ทำให้จีนถูกมองจากสังคมโลกว่าลึกลับคลุมเครือ (Bamboo curtain) ภายหลังจากการปฏิวัติของเหมาเจ๋อตงนั้นเติ้งเสี่ยวผิง ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำรุ่นที่ 2 และปฏิรูปเศรษฐกิจจีนให้เป็นสังคมนิยมที่ทันสมัยใน 4 ด้าน (Four modernization) คือ การเกษตร อุตสาหกรรม การป้องกันประเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการเปิดประเทศเพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจผู้นำจีนได้มีการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone: SEZ) เพื่อให้ต่างชาติเข้ามาลงทุน อีกทั้ง ปรับตัวโดยการใช้กลไกตลาดเข้ามาเป็นแรงผลักดันทำให้เศรษฐกิจของจีนก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วและมีความเป็นทุนนิยมมากขึ้น เนื่องจากจีนเป็นประเทศที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ ประชากรมากที่สุดในโลกมีทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ มีพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

และมีความได้เปรียบในการระดมทรัพยากรมาเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ จีนมีการปรับปรุงโครงสร้างเศรษฐกิจชาติเชิงยุทธศาสตร์โดยผู้นำรุ่นที่ 3 ของจีน คือ ประธานาธิบดี เจียงเจ๋อหมิง และนายกรัฐมนตรีจูเหรงจีได้ดำเนินการให้จีนสามารถเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) การพัฒนาเศรษฐกิจของจีนจึงผูกพันกันมากขึ้นกับ เศรษฐกิจโลก ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่10 (ค.ศ. 2001-2005) จีนได้มียุทธศาสตร์การออกไปลงทุน (Go out strategy) ในต่างประเทศซึ่งเป็นแรงส่งให้จีนสามารถก้าวขึ้นมาเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในเอเชียและใน โลก (พิทยา สุวกันธ์, 2549, หน้า 64)

1. การลงทุนโดยตรงของจีนในระดับโลก

1.1 พัฒนาการเศรษฐกิจจีน

สาธารณรัฐประชาชนจีนได้เริ่มมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศมีการ นำเข้าเงินทุนเทคโนโลยี ความรู้ วิทยาการสมัยใหม่ในช่วงการก่อตั้งสาธารณรัฐประชาชนจีน โดย เหมาเจ๋อตง ตั้งแต่ ค.ศ. 1949 การพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจของจีนในช่วงแรกต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคมากมาย เช่น พื้นฐานทางอุตสาหกรรมการฟื้นฟูและการบูรณะประเทศและการถูกปิดกั้น จากต่างประเทศ จีนได้ยอมรับเงินกู้และความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวิทยาการจาก สหภาพโซเวียตและประเทศคอมมิวนิสต์ยุโรปตะวันออกจีน ได้มีการนำเข้าเทคโนโลยีและอุปกรณ์ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมหนักตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ได้รับอิทธิพลจากสหภาพโซเวียตหลังจาก ความล้มเหลวของนโยบายก้าวกระโดดในปลาย ค.ศ. 1950 จีนได้พยายามติดต่อกับประเทศพัฒนา อื่น ๆ เพื่อนำเข้าเทคโนโลยี แต่เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการ พัฒนาประเทศประกอบกับอุปสรรคการขึ้นทางความคิดของพรรคคอมมิวนิสต์จีน ทั้งทางด้าน การเมืองและเศรษฐกิจทำให้จีนมีการใช้เงินทุนและรับการลงทุนจากต่างประเทศในเวลานี้น้อยมาก

ในปี ค.ศ.1976 การพัฒนาเศรษฐกิจของจีนก็เข้าสู่ยุคของเติ้งเสี่ยวผิง ซึ่งดำเนิน นโยบายเปิดประเทศ (Open policy) ในค.ศ.1978 การใช้ยุทธศาสตร์การดึงเข้ามา “Getting in” ภายใต้อายุทธศาสตร์นี้มีการดึงดูดเงินทุนเทคโนโลยี ความรู้ และประสบการณ์จากต่างประเทศ มี การติดต่อกับต่างประเทศอย่างกว้างขวางมีการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศ และมีการสร้างบรรยากาศในการรับการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทาง ยุทธศาสตร์ครั้งสำคัญยิ่งของจีนในการลดบทบาทของอุดมการณ์คอมมิวนิสต์และการเปิดเสรีกับ ต่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไป การดำเนินการเหล่านี้ได้ก่อประโยชน์ต่อจีนในหลาย ๆ ด้าน เช่น การพัฒนาแหล่งพลังงาน การก่อสร้าง (ทางรถไฟ ถนน และท่าเรือ) การนำเข้าเทคโนโลยีสมัยใหม่

การปฏิรูปวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก การบริหารการจัดการวิสาหกิจการบริหารจัดการด้านการผลิตการขยายการส่งออกและการเพิ่มรายได้จากการค้ากับต่างประเทศ

การเปิดประเทศของจีนได้เปิดโอกาสให้จีนสามารถรับการลงทุนจากต่างประเทศโดยในค.ศ. 1979 รัฐบาลจีนได้เปิดพื้นที่เพื่อตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) มี 4 แห่ง คือ เซินเจิ้น จู่ไห่ ช่านโถว ไนมณฑลกว่างตุ้ง และเซี่ยเหมินในมณฑลฟูเจี้ยน และในค.ศ. 1984 ได้เปิดเมืองท่าชายฝั่งทะเล (Open coastal cities) ที่เกาะไหหลำและได้เปิดเมืองท่า 14 เมืองเพื่อเป็นเขตพัฒนาเทคโนโลยีด้านเศรษฐกิจใน ค.ศ. 1985 รัฐบาลจีนยังได้เปิดพื้นที่เศรษฐกิจดินแดนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ (Economic open delta) ได้แก่ดินแดนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำแยงซีเกียงดินแดนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำจูเจียงและดินแดนสามเหลี่ยมทางตอนใต้ของมณฑลฮกเกี้ยนซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจเปิด นอกจากนี้พื้นที่ที่ไม่ติดชายฝั่งทะเลก็มีการพัฒนาเศรษฐกิจตามยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลที่มีเงื่อนไขจะค่อย ๆ ขยายลึกเข้าไปสู่มณฑลตอนในตามนโยบายมุ่งสู่ตะวันตก (Go west policy) ที่เป็นสัญลักษณ์ของการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจที่ได้ก้าวสู่มิติใหม่ในความสัมพันธ์ระหว่างจีนกับต่างประเทศ (Reardon, 1998, pp. 479-511)

จะเห็นได้ว่านโยบายของจีนมีเป้าหมายเพื่อที่จะดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ขณะเดียวกันจีนก็ยืนหยัดอยู่บนความเป็นอิสระและการพึ่งพาตนเอง (Self reliance) เป็นหลักเพื่อปกป้องผลประโยชน์แห่งชาติจีนแต่อีกทางหนึ่งเป็นการเปิดออกสู่โลกภายนอกจีนประสบความสำเร็จพอสมควรในการเปิดประเทศแต่ก็มีปัญหาหลายประการด้วยกัน เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีระดับสูงมีไม่มากระเบียบและกฎหมายยังไม่สมบูรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต้องมีการปรับปรุง ระบบการสื่อสารยังไม่ดีพอ การบริหารและการจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพและบุคลากรยังไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม จีนยังสามารถพัฒนาและปรับปรุง โดยเฉพาะการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจที่ดำเนินการเป็นไปอย่างลึกซึ้งเป็นขั้นเป็นตอนในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับต่างประเทศที่เป็นไปอย่างมั่นคงตลอดช่วงศตวรรษที่ 20

1.2 พัฒนาการการลงทุนโดยตรงของจีนในระดับโลก

การพัฒนาเศรษฐกิจจีนภายใต้ระบบเศรษฐกิจตลาดสังคมนิยม (Socialist market economy) ตั้งแต่ในช่วงค.ศ. 1978-2003 การดำเนินนโยบายการเปิดประเทศทำให้จีนสามารถดึงดูดการลงทุนได้มากเป็นอันดับสองรองจากสหรัฐอเมริกามูลค่า 57 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนจากญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรปและกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (China Daily, 2004) ขณะเดียวกัน จีนก็ออกไปลงทุนในต่างประเทศในช่วง ค.ศ. 1978-2002 มีมูลค่า 9.3 พันล้านเหรียญสหรัฐ การลงทุนของจีนส่วนใหญ่จะเป็นรัฐวิสาหกิจจีน (State-Owned

Enterprises: SOEs) และบริษัทเอกชนจีน (Private Chinese companies) มีการลงทุนในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น อเมริกาเหนือ แอฟริกา ละตินอเมริกา ยุโรป และเอเชีย เป็นต้น

ตั้งแต่ทศวรรษ 1990 ประธานาธิบดีเจียง เจ๋อหมิงได้แถลงการณ์ในที่ประชุมสมัชชาพรรคคอมมิวนิสต์จีนครั้งที่ 14 ในปี ค.ศ. 1992 ว่า “เพื่อเปิดกว้างสู่โลกภายนอกและควรส่งเสริมให้วิสาหกิจขยายการลงทุนในต่างประเทศ”จากนั้นในช่วง ค.ศ. 1992-1997 คณะรัฐมนตรีได้ตั้งกลุ่มระดับชาติ (National team) เป็นการรวมตัวของกลุ่มอุตสาหกรรม 120 วิสาหกิจจีน โดยมียุทธศาสตร์ในด้านพลังงาน เหมืองแร่ ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ โลหะและเหล็ก เครื่องจักร เคมีภัณฑ์ การก่อสร้าง การขนส่ง เทคโนโลยีอวกาศ และเกษตรกรรม เป็นต้น (Nolan, 2001, pp. 16-20) รัฐบาลจีนได้สนับสนุนให้บริษัทจีนออกไปแข่งขันในต่างประเทศ (Wu, 2005) รัฐบาลจีนจะทำการค้าและการลงทุนกับต่างประเทศภายใต้ความเป็นอิสระ (Independence) การพึ่งพาตนเอง (Self-reliance) การปกป้องความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Safeguard economic security) ของประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าการลงทุนของจีนในต่างประเทศมีพัฒนาการจากการร่วมทุนของบริษัทจีนกับบริษัทชั้นนำของโลก ซึ่งการหาประสบการณ์ในต่างประเทศได้ทำให้บริษัทจีนสามารถก้าวข้ามการเรียนรู้และประสบการณ์ในต่างประเทศ การจัดการในระดับนานาชาติ และการบริหารงานการตลาดต่างประเทศ เนื่องจากบริษัทจีนยังมีปัญหาในการดำเนินงาน ความรู้การจัดการวิทยาการสมัยใหม่ และประสบการณ์ในแต่ละประเทศ ทั้งในประเทศที่มีแหล่งทรัพยากรและประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (พิทยา สุวคันธ์, 2549, หน้า 67-68)

1.3 การแบ่งช่วงเวลาการลงทุนของจีน

การออกไปลงทุนของจีนในต่างประเทศ ตั้งแต่เปิดประเทศ ค.ศ. 1978 มีการขับเคลื่อนโดยตรงจากรัฐบาลจีนในฐานะประเทศที่มีการปกครองในระบบคอมมิวนิสต์โดยพรรคคอมมิวนิสต์จีน ซึ่งเป็นระบบทุนนิยมโดยรัฐ (State capitalism) การลงทุนของจีนถือเป็นช่องทางหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแนวคิดของ Lerche and Said (1995) ในเรื่องผลประโยชน์แห่งชาติและแนวคิดของ Kojima and Ozawa (1984) ในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ทั้งการค้าและการลงทุนจากข้อมูลของ Wall (1997), Yaolin (2002 cited in Information Office of the State Council of the People’s Republic of China, 2011), Wong and Chen (2003 cited in Information Office of the State Council of the People’s Republic of China, 2011) และ UNCTAD (2003 cited in Information Office of the State Council of the People’s Republic of China, 2011) จีนมีพัฒนาการการออกไปลงทุนในต่างประเทศ 4 ช่วงเวลาคือ (พิทยา สุวคันธ์, 2549, หน้า 76-80)

1.3.1 ช่วงแรกกระยะเริ่มก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศในช่วงปี ค.ศ. 1979-1985 โดยจีนมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาประสบการณ์ในต่างประเทศและการพัฒนาขีดความสามารถทาง

เศรษฐกิจโดยส่วนใหญ่จะลงทุนในฮ่องกงและบางประเทศในเอเชีย โดยในปี ค.ศ. 1979 บริษัทแรก ๆ ของจีนที่ออกไปลงทุนยังต่างประเทศ คือ The Beijing Friendship Store Established Kyowa Co., Ltd. Japan's Maruichi Shoji, Inc. (Matsuno & Lin, 2003) การลงทุนของจีนจะดำเนินโดยบริษัทหรือวิสาหกิจจีนที่ได้รับอนุญาตจากรัฐบาล เช่น บริษัทส่งออกและนำเข้าภายใต้กระทรวงความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ (Ministry of Foreign Economic Relations and Trade: MOFERT) และของมณฑลและเทศบาลนครบางแห่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศ (State Economic and Trade Commission: SETC)

1.3.2 ช่วงที่สอง ระยะเวลาเริ่มเข้าสู่การลงทุนที่เฟื่องฟู (Early boom) ในช่วง ค.ศ. 1986

- 1994 รัฐบาลได้ปล่อยเสรีและลดข้อจำกัดในนโยบายให้กับวิสาหกิจมากขึ้น โดยบริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางเริ่มที่จะเคลื่อนออกไปลงทุนในต่างประเทศมีเป้าหมายเพื่อการแสวงหาและนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจากต่างประเทศความรู้วิทยาการสมัยใหม่ การแสวงหาแหล่งทรัพยากรและวัตถุดิบที่ขนาดแคลนและจำเป็นต่อตลาดภายในจีนและการแสวงหาเงินตราจากต่างประเทศ (Tan, 2001) ดังนั้น จึงพบว่าในปี ค.ศ. 1985 กระทรวงความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศได้ออกระเบียบใหม่ คือ “The approval procedures and management methods for setting up non-trade joint ventures abroad” ต่อมาในปี ค.ศ. 1989 คณะบริหารควบคุมอัตราแลกเปลี่ยน (State general administration of exchange control) ได้ออกระเบียบ “On the exchange control of investing abroad” ระเบียบทั้งสองได้กลายเป็นกรอบนโยบายของจีนในการส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้มีการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นใน 120 ประเทศและมีโครงการลงทุนในต่างประเทศ 891 โครงการมูลค่า 1.2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ขนาดของโครงการที่ลงทุนเฉลี่ย 1.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

1.3.3 ช่วงที่สาม ระยะเวลาพัฒนาการลงทุนอย่างมั่นคง (Steady development) ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1992-1997 จุดเปลี่ยนที่สำคัญทางด้านนโยบายการส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศในช่วงนี้ คือ นโยบายการผลักดันให้เศรษฐกิจจีนขยายตัวหลังการ “ล่องใต้” ของเติ้งเสี่ยวผิงในปี ค.ศ. 1992 โดยในการประชุมสมัชชาพรรคคอมมิวนิสต์จีนสมัยที่ 14 เมื่อเดือนตุลาคม ค.ศ. 1993 เลขาธิการใหญ่พรรคคอมมิวนิสต์จีนเจียงเจ๋อหมิง ได้กล่าวต่อที่ประชุมว่า “พรรคยังคงดำเนินนโยบายเปิดต่อโลกภายนอกการจัดการต่อกิจการที่เงินเข้าไปลงทุนในต่างประเทศจะต้องเป็นไปอย่างแข็งขันเราจะสรุปจากประสบการณ์ขยายการเปิดประเทศและให้กรอบชี้แนะเพื่อพัฒนาประเทศสู่ขั้นที่สูงขึ้น” โดยมีกระทรวงพาณิชย์ (Ministry of commerce) เป็นผู้กำหนดนโยบายเศรษฐกิจตลอดจน

แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในต่างประเทศโดยประสานงานกับกระทรวงการคลัง คณะกรรมาธิการวางแผนแห่งรัฐ (State planning commission) คณะบริหารควบคุมอัตราแลกเปลี่ยน (State general administration of exchange control) ในช่วงนี้เศรษฐกิจจีนเริ่มมีความร้อนแรงขึ้น (Overheated economy) เป็นเหตุให้ทางการจีนเข้าไปควบคุมและลดความร้อนแรงทางเศรษฐกิจ รวมทั้งระมัดระวังการออกไปลงทุนในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีการเข้าไปลงทุนตั้งโรงงานในประเทศกำลังพัฒนา เช่น แอฟริกา อเมริกาใต้ ยุโรปตะวันออกและยังมีการลงทุนในประเทศที่พัฒนาแล้วเพิ่มมากขึ้น เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย เพื่อแสวงหาแหล่งวัตถุดิบและวิทยาการสมัยใหม่ในต่างประเทศมีบริษัทจีนออกไปลงทุนในต่างประเทศ 1,500 บริษัท การลงทุนมีมูลค่า 1.28 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ

1.3.4 ช่วงที่การทะยานขึ้นของจีน(The rising of china) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 ถึงปัจจุบัน สืบเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชียที่เริ่มจากการลดค่าเงินบาทของไทยในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1997 ได้ลุกลามส่งผลกระทบต่อค่าเงินของหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียที่ลงทุนต่างชาติได้หาทางถอนการลงทุนขณะเดียวกันจีนได้ประกาศไม่ลดค่าเงินหยวน โดยอ้างว่าไม่ต้องการแข่งขันกับการลดค่าเงิน ซึ่งแท้จริงแล้วจีนเกรงผลกระทบต่อหนี้สินระหว่างประเทศของจีนที่มีจำนวนมหาศาล อย่างไรก็ตาม วิกฤติทางการเงินที่เกิดขึ้นทำให้ธุรกิจหลายชนิดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ล้มละลายโรงงานพร้อมเครื่องจักรถูกขายทอดตลาด จีนเห็นเป็นโอกาสดีจึงได้เข้ามาลงทุนซื้อกิจการในหลายประเทศการลงทุนในต่างประเทศของจีนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้จีนถูกมองว่าอาจจะเป็นหัวรถจักรคันใหม่ที่จะช่วยผลักดันเศรษฐกิจเอเชียตะวันออกไปสู่ความรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ แรงกดดันจากประเทศตะวันตกที่ต้องการให้จีนปรับเพิ่มค่าเงินหยวนก็ทำให้จีนลดแรงกดดันโดยไปลงทุนในต่างประเทศเพิ่มขึ้นค่าเงินหยวนได้สร้างความแหลมคมของจีนในการดำเนินยุทธศาสตร์การก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศรัฐบาลจีนมีจุดมุ่งหมายหลักในการเข้าไปตั้งโรงงานในต่างประเทศเพื่อการผลิตการแสวงหาวัตถุดิบและการกระตุ้นการส่งออกสินค้าของจีน (China Business Weekly, 2003)

จากการเปิดประเทศของจีนได้เปิดโอกาสให้จีนสามารถรับการลงทุนจากต่างประเทศ นับเป็นสัญลักษณ์การรับการลงทุนของการพัฒนาเศรษฐกิจที่ได้ก้าวสู่มิติใหม่ในความสัมพันธ์ระหว่างจีนกับต่างประเทศ ทำให้จีนแม้จะเป็นประเทศคอมมิวนิสต์ แต่กลับได้รับความสนใจจากประเทศโลกตะวันตกที่เกยต่อนับด้านระบอบการปกครองของจีน แต่ด้วยผลประโยชน์มหาศาลที่รอคอยนักลงทุนจากต่างประเทศทำให้จีนมีแรงดึงดูดนักลงทุนเป็นอย่างมากภายหลังการประกาศเปิดการค้าขายระหว่างประเทศและการกระทำเชิงรุกของจีน ทำให้เป็นการเปิดพื้นที่การลงทุนที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใน ค.ศ. 1979 รัฐบาลจีนได้เปิดพื้นที่เพื่อตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) มี 4

แห่ง คือ เซินเจิ้น จู่ไห่ ช่านโถว ในมณฑลกวางตุ้ง และเซี่ยเหมินในมณฑลฟูเจี้ยนนับเป็นความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้การนำของเติ้งเสี่ยวผิง

ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจของเติ้งเสี่ยวผิงตั้งแต่ ค.ศ. 1978 ได้รับการสานต่อจนถึงภายใต้การนำของเจียงเจ๋อหมิงและจูเหรงจี เศรษฐกิจจีนเริ่มแข็งแกร่งและจีนได้รับการยอมรับจากประชาคมโลกว่าศตวรรษที่ 21 นี้จะเป็น “ศตวรรษของจีน” สืบเนื่องจากเศรษฐกิจจีนเติบโตอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 8-9 ต่อปี นับตั้งแต่ ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา จีนกำลังก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจและอาจกลายเป็นขั้วมหาอำนาจเศรษฐกิจใหม่ อีกทั้งการก้าวออกไป “Going-out” สู่อ่างประเทศซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 10 (ค.ศ. 2001-2005) ที่กำหนดให้มีการสนับสนุนบริษัทจีนออกไปลงทุนในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศการก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ นับตั้งแต่จีนมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายของผู้นำจีนในแต่ละรุ่นที่ยังคงอำนาจทางการเมืองอย่างต่อเนื่องและมั่นคง นอกจากนี้ รัฐบาลจีนยังได้สนับสนุนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กวิสาหกิจ เมืองและหมู่บ้านและวิสาหกิจเอกชนจีนให้เริ่มบุกเบิกการลงทุนในต่างประเทศ ทั้งนี้ การออกไปลงทุนโดยตรงของจีนในต่างประเทศบริษัทจีนมีรูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะคล้ายกับอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษ 1960 จะลงทุนแสวงหาทรัพยากรและการค้ากับต่างประเทศมากกว่าการออกไปลงทุนในกิจการอื่น ๆ การลงทุนของจีนในทศวรรษ 1980 จีนมีความต้องการทรัพยากรเพิ่มขึ้น เพื่อนำมาป้อนให้กับอุตสาหกรรมภายในประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของจีนกับต่างประเทศการลงทุนในทศวรรษ 1990 การลงทุนเป็นไปเพื่อการเพิ่มศักยภาพทางเทคโนโลยีมีการปฏิรูปวิสาหกิจจีน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการลงทุนระหว่างประเทศ

2.1 ความหมายการลงทุนระหว่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การติดต่อสื่อสารในประเทศต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายไปได้ทั่วโลกยิ่งส่งผลให้การลงทุนระหว่างประเทศไม่เป็นเรื่องที่ยากต่อไป ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้องค์การธุรกิจในลักษณะบริษัทข้ามชาติสามารถขยายการลงทุนในต่างประเทศได้ทั่วโลกสำหรับการลงทุนระหว่างประเทศ หมายถึง การที่ประเทศหนึ่งได้เคลื่อนย้ายทุนจากประเทศของตนมาลงทุนในอีกประเทศหนึ่ง ที่คาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าในประเทศของตนซึ่งในการลงทุนในลักษณะดังกล่าวนี้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ด้วยกัน คือ

2.1.1 การลงทุนโดยตรง (Direct investment) ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการดำเนินงานโดยวิสาหกิจและมีสถาบันการเงินของเอกชนเป็นผู้จัดหาเงินทุนสำหรับโครงการต่าง ๆ ให้

2.1.2 การลงทุนโดยอ้อม (Indirect investment or portfolio investment) เป็นการลงทุนที่ผู้ลงทุนต่างชาติไม่ได้มีส่วนดำเนินการโดยตรงเช่นการลงทุนในรูปเงินกู้ (Loan) การลงทุนแบบรับสินเชื่อจากผู้ขายและอื่น ๆ ซึ่งส่วนมากเป็นการลงทุนโดยการซื้อหลักทรัพย์หรือพันธบัตรของต่างประเทศ

2.2 บทบาทของการลงทุนระหว่างประเทศ

การลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ (FDI) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในหลายประการ อาทิเช่น 1) การเติบโตของระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ถูกลงทุน กล่าวคือ เมื่อมีเงินทุนจากต่างประเทศไหลเข้าก็จะทำให้มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นแต่เมื่อพิจารณาความจริงแล้วนักลงทุนต่างชาติมักนิยมใช้เครื่องจักรมากกว่าการใช้แรงงานมนุษย์ 2) การถ่ายทอดความรู้/ เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้แก่ประเทศที่ถูกลงทุน กล่าวคือ เมื่อมีการลงทุนจากต่างประเทศนักลงทุนจากต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนก็จะนำเทคโนโลยีเข้ามาถ่ายทอดให้แก่คนงานในประเทศที่ถูกลงทุนซึ่งเป็นสิ่งที่ประเทศที่ถูกลงทุนต่างก็ได้มีความคาดหวังอีกเช่นกัน แต่แท้ที่จริงแล้วเทคโนโลยีระดับสูงยังคงใช้แรงงานจากประเทศแม่ที่เข้ามาเป็นผู้ลงทุนซึ่งแรงงานในท้องถิ่น (ประเทศที่ถูกลงทุน) จะได้รับเพียงความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีพื้นฐาน อาทิ การคุมเครื่องจักรการใช้เครื่องมือในระดับพื้นฐาน

2.3 ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของการลงทุนระหว่างประเทศ

2.3.1 ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเติบโตของการลงทุนระหว่างประเทศโดยตรงจากต่างประเทศ (Inward FDI) ประกอบด้วยการยกเว้นภาษี (Tax breaks) การผ่อนปรนกฎระเบียบการให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำและเงินสนับสนุนเฉพาะต่าง ๆ เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านี้คือ ผลกำไรในระยะยาวจากกองทุนเหล่านี้ก่อให้เกิดผลดีที่มากกว่าผลเสียจากการขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น ทั้งนี้ การหมุนเวียนของการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Inward FDI) อาจต้องประสบกับข้อบังคับต่าง ๆ หลายปัจจัย อาทิเช่น การควบคุมสิทธิการครอบครองและความแตกต่างในมาตรฐานการดำเนินงาน เป็นต้น

2.3.2 การลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Outward FDI) มักพบได้ในรูปแบบการนำเข้าและการส่งออกกับต่างประเทศซึ่งสามารถเติบโตภายใต้การปกป้องความเสี่ยงต่าง ๆ จากรัฐบาลการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Outward FDI) ประสบกับข้อบังคับต่าง ๆ ภายใต้เงื่อนไข/ข้อบังคับ/ มาตรการต่าง ๆ จากประเทศเจ้าถิ่น อาทิเช่น

2.3.2.1 มาตรการการจูงใจเรื่องภาษีหรือการขาดแรงจูงใจในเรื่องภาษีสำหรับบริษัทต่าง ๆ (Tax incentives or the lack of it for firms)

2.3.2.2 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับกองทัพ (Defense) มักถูกกำหนดให้อยู่ นอกเหนือการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Outward FDI) เพื่อรักษาอำนาจควบคุมของรัฐบาล หรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองทัพ

2.3.2.3 แผนการสนับสนุนเงินทุนจากรัฐที่พุ่งเป้าไปที่ธุรกิจท้องถิ่น

2.3.2.4 กลุ่มที่ได้ผลประโยชน์ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากการลงทุนโดยตรง จากต่างประเทศ (Inward FDI) หรือตัวแทนกองทุนของรัฐ (Lobby groups with vested interests possessing support from either inward FDI sector or state investment funding bodies)

2.3.2.5 นโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่ส่งเสริม/ สนับสนุนการแปรรูปอุตสาหกรรม ให้เป็นของรัฐ

2.4 แนวคิดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI)

แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศนี้ได้นักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ให้ความสนใจ ทั้งนี้ อาจมีการให้ความหมาย/ คำจำกัดความที่เหมือนหรือแตกต่างกันไปตามเงื่อนไข/ ปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาประกอบควบคู่ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงขอ นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศโดยเน้นที่ปัจจัยที่นำมาใช้ประกอบ ควบคู่กันใน 3 ปัจจัยหลัก ด้วยกัน คือ

2.4.1 แนวคิดที่เน้นปัจจัยทางการเมือง (Political factors)

ปัจจัยทางการเมือง (Political factors) มีอิทธิพลเชื่อมโยงต่อความสัมพันธ์ต่อ การตัดสินใจในการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิด ผลประโยชน์แห่งชาติแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างประเทศแนวคิดนโยบายการเมืองระหว่าง ประเทศโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

สมพงษ์ ชูมาก (2555) ได้กล่าวว่า บางครั้งบริษัทข้ามชาติก็มีอิทธิพลทางการเมือง ระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าแทรกแซงอย่างเต็มที่เพื่อเปลี่ยนแปลง สภาวะทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ไม่อำนวยประโยชน์ให้แก่กิจการของตนตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ กรณีของประเทศชิลีในต้นทศวรรษ 1970 ที่บริษัทไอทีที (International Telephone and Telegraph Company: ITT) ได้ร่วมมือกับสำนักงานข่าวกรองกลางของสหรัฐอเมริกา (Central Intelligence Agency: CIA) สนับสนุนการล้มล้างรัฐบาลชิลีของนายซัลวาดอร์อัลเลนเด (Salvador Allende) ผู้สนับสนุนแนวคิดการโอนกิจการต่าง ๆ มาเป็นของรัฐ (Nationalization) และทำให้ บริษัทไอทีทีที่กลัวว่าเงินลงทุนของตนในชิลีจะสูญเปล่า

2.4.2 แนวคิดปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors)

Porter (1990, pp. 224-228) ได้อธิบายถึง สาเหตุที่ทำให้ห้องค์ธุรกิจแห่งหนึ่ง

มีความสามารถในการแข่งขันเหนือองค์กรอื่น โดยทำการวิเคราะห์และอธิบายสาเหตุของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) จากระดับองค์กรธุรกิจไปสู่ระดับประเทศได้ ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่แท้จริงของแต่ละประเทศต้องดูจากผลิตภาพซึ่งผลิตภาพนี้ จะเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละประเทศสามารถสนับสนุนค่าแรงที่สูงค่าเงินที่แข็งและผลตอบแทนจากเงินทุน อันนำไปสู่มาตรฐานการดำรงชีวิตที่สูง ด้วยเหตุนี้ผลิตภาพน่าจะเป็นเป้าหมายหลักของแต่ละประเทศมากกว่าการส่งออกเพียงอย่างเดียว

ขณะเดียวกัน Porter (1990) ปัจจัยที่สนับสนุนการลงทุนในต่างประเทศว่ามี 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานระดับการศึกษาของประชาชนสถาบันการวิจัยที่มีความก้าวหน้าที่ทันสมัย เป็นต้น 2) การสนับสนุนอุตสาหกรรมการผลิตภายในประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน 3) ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของการตลาด รวมทั้งนโยบายการจูงใจในการลงทุน และ 4) ยุทธศาสตร์ของบริษัทข้ามชาติการสร้างองค์การและการแข่งขันในประเทศทำให้การลงทุนมีความเกี่ยวพันและการพึ่งพาระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

จุฑาทิพ คล้ายทับทิม (2551, หน้า 183-190) ได้ให้คำนิยาม บริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทธุรกิจเอกชนในประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจการบริหาร และการกำหนดนโยบายสูงสุดในประเทศแม่และมีการดำเนินกิจการหรือสาขาครอบคลุมในหลาย ๆ ประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายอันสูงสุดของบริษัทข้ามชาติ คือ การได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือกำไรสูงสุดโดยมิได้สนใจมิติของปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่จะตามมา ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทข้ามชาติยังพร้อมที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นหรือทำการปลดพนักงานและลดขนาดองค์กรของตนเอง หากธุรกิจของตนไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างมากระหว่างบริษัทข้ามชาติที่เข้าไปลงทุนและประเทศที่ได้รับการลงทุน ซึ่งแม้ข้อดีของการลงทุนอาจนำมาซึ่งการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและการจ้างงานขึ้นภายในประเทศ แต่ผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าที่อำนวยความสะดวกให้บริษัทข้ามชาติสามารถถอนทุนกลับประเทศได้อย่างง่ายดายรวมทั้งประเด็นการถ่ายทอดเทคโนโลยี บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ มิได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตให้กับประเทศลูกอย่างเต็มที่จึงอาจเรียกได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทข้ามชาติซึ่งเป็นบริษัทแม่กับบริษัทลูกมีความสัมพันธ์กันแบบประเทศศูนย์กลาง-รัฐชายขอบ (Core-periphery relations) ที่บริษัทแม่นั้นควบคุมและมีบทบาทสำคัญทางธุรกิจของบริษัทลูก โดยมีพื้นฐานอยู่บนการแสวงหากำไรสูงสุด

2.4.3 แนวคิดปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural factors)

ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมทุน/ ลงทุนระหว่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก คือ 1) ความใกล้ชิดทาง

ชาติพันธุ์ (Ethnic affinity) ซึ่งเป็นลักษณะทางวัฒนธรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของความคิด ความเชื่อศาสนาและภาษา เป็นต้น 2) ความคล้ายคลึงทางวัฒนธรรม (Cultural similarity) เป็นรากฐานของความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมเช่นเครือข่ายของจีนโพ้นทะเลที่ยังมีสายสัมพันธ์และผูกพันกับจีนแผ่นดินใหญ่ 3) ความใกล้ชิดทางภูมิศาสตร์ (Geographical proximity) ในลักษณะภูมิศาสตร์ดินแดนหรือพื้นที่ที่มีความใกล้ชิดกันนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ทั้งทางเศรษฐกิจและอุดมการณ์ทางการเมือง และ 4) ปัจจัยประวัติศาสตร์ (Historical factor) อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในช่วงหลังสงครามเย็น (Cold war) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์เชิงแข่งขันและความขัดแย้งของอุดมการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศมหาอำนาจ Huntington (1993, pp. 22-49) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงการเผชิญหน้าทางอารยธรรม (The clash of civilization) ของประเทศที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมดั่งนั้นประเทศต่าง ๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญกับประเทศ/ กลุ่มประเทศที่มีอารยธรรม/ วัฒนธรรมเดียวกันหรือใกล้ชิดกัน เป็นต้น

3. เส้นทางการค้าและการลงทุนของจีน

3.1 เส้นทางธุรกิจของไทยสู่จีน

GMS economic corridors หรือระเบียงเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง คือ เส้นทางคมนาคมที่เชื่อมโยงระหว่างเมืองสำคัญใน 6 ประเทศลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-region: GMS) ประกอบด้วย ไทย จีน (มณฑลยูนนาน) เวียดนาม กัมพูชา ลาว และเมียนมา เป็นอีกหนึ่งความพยายามที่ต้องการยกระดับการพัฒนา ส่งเสริมการขยายตัวทางเศรษฐกิจและเสริมสร้างศักยภาพของประเทศกลุ่ม GMS ในเวทีการค้าโลก ผ่านการบูรณาการเชื่อมโยงประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคเข้าด้วยกัน GMS Economic corridors มุ่งเน้นที่การพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานหลายแขนง โดยเฉพาะเส้นทางคมนาคม ระบบไฟฟ้าโทรคมนาคม สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย สำหรับใช้เป็นเส้นทางกระจายสินค้าลำเลียงวัตถุดิบ และรองรับตลาดการท่องเที่ยว พร้อมทั้งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการขยายตัวด้านอุตสาหกรรม การเกษตร การค้า การลงทุนและบริการ ผลักดันให้เกิดการจ้างงานสร้างโอกาสและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยที่เส้นทางเศรษฐกิจ GMS economic corridors มี 3 เส้นทาง ได้แก่ 1) แนวพื้นที่เศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (North-South Economic Corridor: NSEC) เชื่อมโยงระหว่างไทย เมียนมา ลาว และจีน 2) แนวพื้นที่เศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor: EWEC) เชื่อมโยงระหว่างเวียดนาม ลาว ไทย และพม่า 3) แนวพื้นที่เศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor: SEC) เชื่อมโยงระหว่างเมียนมา ไทย กัมพูชา และเวียดนาม เส้นทางเศรษฐกิจดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 เส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างไทยสู่จีน (ไทย-คุนหมิง)

เส้นทางเศรษฐกิจตามแนวเหนือ-ใต้ (North-South-Economic Corridor: NSEC) หรือเส้นทาง R3 (Kunming Bangkok high) หรือชื่อว่า ถนนคุน-มัน-กงถู เป็นเส้นทางเชื่อมโยงไทยไปสู่สมณฑลยูนนานมี 2 เส้นทาง คือ

3.1.1.1 เส้นทางบก

3.1.1.1.1 เส้นทาง R3A หรือ R3E (ไทย-ลาว-จีน)

เริ่มจาก (ไทย) กรุงเทพฯ-ตาก-เชียงใหม่- (สปป.ลาว) หัวทราย-บ่อเต็น- (สปป.จีน) บ่อหาน-เหมิ่งล่า-เชียงรุ่ง (จิ่งหง)-คุนหมิง

เส้นทางไทย-ลาว-จีน (R3A) มีศักยภาพเป็นเส้นทางหลักในการขนส่งสินค้า ทั้งสินค้าเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม มีระยะเวลาในการขนส่งน้อยใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน โดยมีระยะทางขนส่ง 1,863 กิโลเมตร ดังภาพที่ 2-1

3.1.1.1.2 เส้นทาง R3B หรือ R3W (ไทย-เมียนมาร์-จีน)

จุดเริ่ม คือ (ไทย) กรุงเทพฯ-ตาก-เชียงใหม่-แม่สาย-ท่าขี้เหล็ก-เชียงตุง- ไม่น้ละ (เมืองลา)-ต๋าลัว-เมงไฮ-เชียงรุ่ง-คุนหมิง

เส้นทางขนส่ง R3B แม้มีระยะทางขนส่ง 1,817 กิโลเมตร สั้นกว่าเส้นทาง (R3A) แต่มีการเสียค่าธรรมเนียมผ่านแดนค่อนข้างสูง เพราะมีด่านจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงเส้นทางระหว่างท่าขี้เหล็ก-เชียงตุง มีด่านมากกว่า 10 จุด รวมถึงมีการเก็บค่าธรรมเนียมทั้งในและนอกระบบ ส่งผลให้ผู้ขนส่งต้องเสียต้นทุนการขนส่งที่สูง รวมทั้งความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของเส้นทาง R3B ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากเส้นทางนี้อยู่ในความดูแลของชนกลุ่มน้อยและสภาพภูมิประเทศเป็นเทือกเขาสูง สภาพถนนไม่เอื้ออำนวยต่อการขนส่งสินค้า อาจส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ดังนั้น ผู้ขนส่งส่วนใหญ่จึงเลี่ยงการใช้เส้นทางดังกล่าวและมาใช้เส้นทาง R3A มากกว่า ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 เส้นทาง R3A และ R3B (สมบัติทวัฑ์, 2560)

3.1.1.1.3 เส้นทางเรือ แม่น้ำโขง (ไทย-ลาว/ เมียนมา-จีน)

เริ่มต้นจาก (ไทย) กรุงเทพฯ-ตาก-เชียงราย-เชียงแสน จากนั้นขนถ่ายสินค้าขึ้นเรือที่ทำเรือเชียงแสนแล้วขนส่งตามเส้นทางแม่น้ำโขงผ่านชายแดนเมียนมา-ลาว ไปยังท่าเรือจิ่งหง ที่เชียงรุ่ง ประเทศจีนแล้วขนส่งสินค้าทางถนนไปยังคุนหมิง

เส้นทางการขนส่งสินค้าด้วยทางเรือแม่น้ำโขง (ไทย-ลาว/ เมียนมา-จีน) มีศักยภาพในการขนส่งสินค้าที่ต้องการมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งต่ำ แต่ไม่สามารถขนส่งได้ตลอดทั้งปี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณระดับน้ำในแม่น้ำโขง (Banomyong, 2008)

3.1.2 เส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างไทยสู่จีน (ไทย-หนานหนิง)

นครหนานหนิง เป็นเมืองเอกในมณฑลกวางสีซึ่งอยู่ทางจีนตอนใต้ที่มีการติดต่อกับชายกับไทยนั้นมีการขนส่งได้ 5 เส้นทางหลัก คือ

- เส้นทางขนส่งทางถนน (ไทย (นครพนม)-ลาว-เวียดนาม-จีน)
- เส้นทางขนส่งทางถนน (ไทย (มุกดาหาร)-ลาว-เวียดนาม-จีน)
- เส้นทางขนส่งสินค้าทางเรือ (ไทย-ท่าเรือสิงคโปร์,ฮ่องกง-จีน)
- เส้นทางขนส่งสินค้าทางถนนและทางเรือ (ไทย (นครพนม)-ลาว-เวียดนาม

ท่าเรือหวู่อ่าง-จีน)

เส้นทางเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor: EWEC) เป็นเส้นทางเชื่อมโยงไทยไปสู่มณฑลกวางสีมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.2.1 เส้นทางบก

3.1.2.1.1 เส้นทาง R8

เริ่มที่ (ไทย) นครพนม-(สปป.ลาว) ปากซัน-วิงห์-(เวียดนาม) ฮานอย-(จีน) หนานหนิง (เป็นเส้นทางที่มีลักษณะเป็นภูเขา) ทำให้การขนส่งใช้เวลานานมาก ใช้เวลาสำหรับพิธีการทางศุลกากรนานและไม่มีจุดพักสินค้า



ภาพที่ 2-2 เส้นทางคมนาคมทางบกผ่านเส้นทาง R8 (กุลภา โสรรัตน์, นัทธ์หทัย หลงสะ และบุญทรัพย์ พานิชการ, 2558)

3.1.2.1.2 เส้นทาง R9

โดยเริ่มจาก (ไทย) กรุงเทพฯ-มุกดาหาร-(สปป.ลาว) สะหวันเขต-แดนสะหวัน-ลาวบาว-(เวียดนาม) ฮานอย-(จีน) หนานหนิง โดยมีระยะทาง 2,001 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 4-5 วัน (Banomyong, 2008)



ภาพที่ 2-3 เส้นทางคมนาคมทางบกผ่านเส้นทาง R9 (กฤตภา โสรรัตน์ และคณะ, 2558)

3.1.2.1.3 เส้นทาง R12

เริ่มจาก (ไทย) นครพนม-(สปป.ลาว) ท่าแขก แขวงคำม่วน-นาพาว-วังห้- (เวียดนาม) ฮานอย-จีน) หนานหนิง โดยมีระยะทาง 1,919 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 4-5 วัน (Banomyong, 2008) ต่อมาภายหลังได้มีการเปิดสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 3 (นครพนม-คำม่วน) เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2554 เส้นทางสาย R12 จึงนับว่าเป็นเส้นทางที่สั้นที่สุดในการขนส่งสินค้าจากไทยไปยังมณฑลกวางสี



ภาพที่ 2-4 เส้นทาง R12 (กฤตภา โสรรัตน์ และคณะ, 2558)

เส้นทางโลจิสติกส์ทางถนนที่เชื่อมโยงระหว่างไทยกับมณฑลกวางสีทั้ง 3 เส้นทาง จะผ่านลาว และเวียดนามเข้าสู่จีน ซึ่งแต่ละประเทศมีกฎระเบียบในการบังคับใช้ที่แตกต่างกัน ทั้งด้านสิทธิการจราจร พิศคน้ำหนักบรรทุก ภาษา พิธีการศุลกากร (กูดภา โสรรัตน์ และคณะ, 2558) เป็นข้อควรตระหนักและศึกษาเพื่อให้เตรียมความพร้อมในการดำเนินการขนส่งสินค้า และทำธุรกิจกับจีนได้อย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมายและช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกิจ

3.1.2.2 เส้นทางเรือ

3.1.2.2.1 เส้นทางการขนส่งสินค้าทางเรือ (ไทย-ท่าเรือสิงคโปร์, ส่องกง-จีน)

- (ไทย-ส่องกง-กวางโจว-หนานหนิง) มีระยะทาง 4,367 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 10-14 วัน

- (ไทย-สิงคโปร์-กวางโจว-หนานหนิง) มีระยะทาง 5,944 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 15-25 วัน

- (ไทย-สิงคโปร์-ท่าเรือฝ่งเจิ้งกั๋ง-หนานหนิง) มีระยะทาง 4,825 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 15-25 วัน ท่าเรือฝ่งเจิ้งกั๋งไม่ใช่ท่าเรือหลักของสายเดินเรือระหว่างประเทศทำให้อาจจะต้องรอคอยตารางเดินเรือในระยะเวลาสั้น



ภาพที่ 2-5 เส้นทางเรือ (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ นครหนานหนิง, 2551)

3.1.2.2.2 เส้นทางการขนส่งสินค้าทางถนนและทางเรือ (ไทย (นครพนม)-ลาว-เวียดนาม ท่าเรือหวู่อ้าง -หนานหนิง)

มีระยะทาง 1,674 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลา 8-10 วัน ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องระบบการประกันภัยสินค้า (Banomyong, 2008)

3.1.3 เส้นทางรถขนส่งสินค้าระหว่างไทยสู่จีน (ไทย-กวางโจว-เซี่ยเหมิน-เฉิงตู, ฉงชิ่ง, ซีอาน)

3.1.3.1 กวางโจว

เป็นเมืองหลักของมณฑลกวางตุ้ง และเป็นเมืองที่มีการค้ากับไทยมากที่สุดโดยสินค้าที่ส่งออกจากไทย จะเป็นสินค้าประเภทเกษตรไปจีนนี้และนำไปส่งต่อยังมณฑลอื่น โดยเส้นทางขนส่งสินค้า มีดังนี้

3.1.3.1.1 ทางบก (R12-หนานหนิง-กวางโจว)

ใช้เส้นทาง R12 ไปหนานหนิงใช้เวลา 1-2 วัน และจากหนานหนิงไปกวางโจวใช้เวลา 8 ชั่วโมง 30 นาที ซึ่งน่าจะใช้เป็นเส้นทางขนส่งที่เร็วและเหมาะสมที่สุด

3.1.3.1.2 ทางทะเล (จากท่าเรือแหลมฉบัง-ท่าเรือฮ่องกง-กวางโจว) รวมระยะเวลาที่ใช้ประมาณ 4-5 วัน

3.1.3.2 เซี่ยเหมิน

เป็นเมืองใหญ่อันดับสองของมณฑลฝูเจี้ยน รองจากนครฝูโจว สำหรับการค้าขายกับไทย ส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักร เครื่องยนต์

3.1.3.2.1 ทางบก (R12-หนานหนิง-กวางโจว)

ใช้เส้นทาง R12 ไปหนานหนิงใช้เวลา 1-2 วัน และจากหนานหนิงจากนั้นเข้าสู่เซี่ยเหมินใช้เวลาราว 20 ชั่วโมง

3.1.3.2.2 ทางทะเล (จากท่าเรือแหลมฉบัง-ท่าเรือฮ่องกง-กวางโจว) และส่งไปเซี่ยเหมิน

การขนส่งทางทะเลจากไทยใช้ระยะเวลาประมาณ 4-5 วัน ไปกวางโจวจากนั้นขนส่งไปเซี่ยเหมินใช้เวลา 9 ชั่วโมง 10 นาที

3.1.3.3 เฉิงตู

เป็นเมืองหลักของมณฑลเสฉวนที่มีการติดต่อค้าขายกับไทย โดยสินค้าที่ส่งออกจากไทย จะเป็นสินค้าประเภทผลไม้สด ผลไม้แช่เย็น/ แช่แข็ง

3.1.3.3.1 ทางบก (R3E-คุนหมิง-เฉิงตู)

ใช้เส้นทาง R3E ไปคุนหมิงใช้เวลา 2-3 วัน จากนั้นเข้าสู่เฉิงตูใช้เวลาอีก 10-12 ชั่วโมง

3.1.3.3.2 ทางทะเล (จากท่าเรือแหลมฉบัง-ท่าเรือฮ่องกง-กวางโจว) และ
ส่งไปเซี่ยเหมิน

การขนส่งทางทะเลจากไทยใช้เวลาประมาณ 4-5 วัน ไปกวางโจว จากนั้น
ขนส่งทางบกถึงเจินตูใช้เวลา 1 วัน 2 ชั่วโมง

3.1.3.4 ฉงชิ่ง

แต่เดิมอยู่ในมณฑลเสฉวนแต่ต่อมารัฐบาลจีนได้พัฒนาให้เป็นตำบลส่วนกลาง
ซึ่งอยู่ในแผน Great west development ในปี พ.ศ. 2553 มหานครฉงชิ่ง ถือเป็นศูนย์กลางสำคัญ
สำหรับการกระจายผลไม้อินทรีย์ไปยังมณฑลและเมืองต่าง ๆ ทางตะวันตกของประเทศจีน

3.1.3.4.1 ทางบก (R3E-คุนหมิง-ฉงชิ่ง)

ใช้เส้นทาง R3E ไปคุนหมิงใช้เวลา 2-3 วัน และจากคุนหมิงเข้าสู่ฉงชิ่ง ใช้
เวลาอีก 10-12 ชั่วโมง

3.1.3.4.2 ทางทะเล (จากท่าเรือแหลมฉบัง-ท่าเรือฮ่องกง-กวางโจว) และ
ส่งไปเซี่ยเหมิน

การขนส่งทางทะเลจากไทยใช้ระยะเวลาประมาณ 4-5 วัน ไปกวางโจว
จากนั้นขนส่งทางบกถึงฉงชิ่ง ใช้เวลา 22 ชั่วโมง

3.1.3.5 ซีอาน

เป็นเมืองเอกในมณฑลส่านซีและเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดใน
ภูมิภาคตะวันออกกลาง นอกจากนี้ยังเป็นเมืองที่มีหน้าที่นำตะวันออกมาพัฒนาตะวันตก ทั้งยังเป็น
เขตเชื่อมต่อภูมิภาคเหนือ-ใต้ และเป็นประตูการค้าขายกับยุโรป

3.1.3.5.1 ทางบก (R3E-คุนหมิง-ซีอาน)

ใช้เส้นทาง R3E ไปคุนหมิงใช้เวลา 2-3 วันและจากคุนหมิงถึงซีอานใช้เวลา
อีก 19-20 ชั่วโมง

3.1.3.5.2 ทางทะเล (จากท่าเรือแหลมฉบัง-ท่าเรือเซี่ยงไฮ้) และ ส่งต่อทาง
บกถึงซีอาน

การขนส่งทางทะเลจากไทยมุ่งสู่ท่าเรือที่เซี่ยงไฮ้ ใช้ระยะเวลา 7 วัน และจาก
ท่าเรือเซี่ยงไฮ้ขนส่งทางบกถึงซีอานใช้เวลา 18-19 ชั่วโมง

3.1.4 เส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างไทยสู่จีน (ไทย-เซี่ยงไฮ้)

3.1.4.1 เซี่ยงไฮ้

เป็นเมืองที่สำคัญแห่งหนึ่งของจีน มีเส้นทางเครือข่ายคมนาคมที่สะดวก โดย
สินค้าส่งออกจากไทยที่สำคัญ เช่น เครื่องจักรที่ใช้ในสำนักงาน เครื่องจักรกลไฟฟ้า

3.1.4.1.1 ทางทะเล สามารถส่งได้ทั้ง 3 ท่าเรือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานะทางการเงินและความเร่งด่วนที่จะขนส่งสินค้า คือ 1) ท่าเรือเชียงไฮ้ 2) ท่าเรือหนิงโป 3) ท่าเรือไวเกาเฉียว

3.1.5 เส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างไทยสู่จีน (ไทย-ปักกิ่ง)

3.1.5.1 ปักกิ่ง

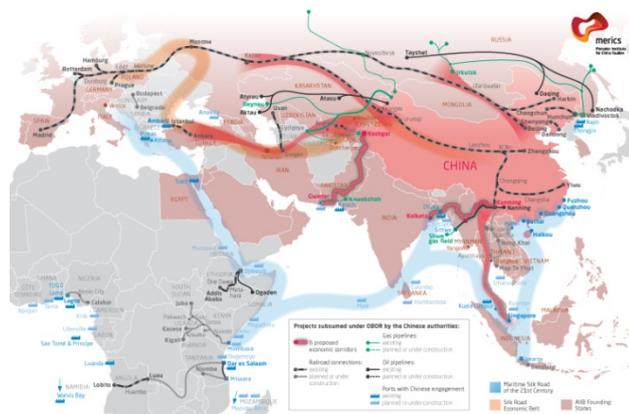
เป็นเมืองหลวงของประเทศจีน จึงเป็นเมืองที่เป็นศูนย์รวมต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

3.1.5.1.1 ทางทะเล สามารถส่งได้ ดังนี้

- การขนส่งสินค้าจากไทยไปปักกิ่งผ่านท่าเรือที่กวางโจว ใช้เวลาการขนส่ง 4-5 วัน จากนั้นต่อด้วยการขนส่งทางบกไปปักกิ่งใช้เวลา 1 วัน 4 ชั่วโมง
- หากขนส่งสินค้าทางไทยไปท่าเรือเชียงไฮ้ใช้เวลาการขนส่ง 7 วัน จากนั้นใช้การขนส่งทางบกไปปักกิ่งใช้เวลา 20 ชั่วโมง (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2554)

3.2 เส้นทางธุรกิจของจีนสู่ประเทศอื่น ๆ ที่มีคนจีนหรือบริษัทจีนดำเนินธุรกิจอยู่ จากสาธารณรัฐประชาชนจีน มีพื้นที่ 9.6 ล้านตารางกิโลเมตร ตั้งอยู่ด้านตะวันออกของทวีปเอเชีย เป็นประเทศใหญ่ที่สุดของทวีปเอเชีย มีพรมแดนติดต่อกับประเทศต่าง ๆ โดยรอบ 15 ประเทศ ได้แก่ เกาหลีเหนือ รัสเซีย มองโกเลีย คาซัคสถาน เคอร์กิสถาน ทาจิกิสถาน อัฟกานิสถาน ปากีสถาน อินเดีย เนปาล สิกขิม ภูฏาน พม่า ลาว และเวียดนาม(ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง, 2556) และจีนมีการแบ่งเขตการปกครองเป็น 23 มณฑล (รวมถึงไต้หวัน) มี 5 เขตปกครองตนเอง (มองโกเลีย หนิงเซีย่ ชินเจียง กวางสี และทิเบต) 4 มหานคร ที่ขึ้นต่อส่วนกลาง (ปักกิ่ง เชียงไฮ้ เทียนจินและฉงชิ่ง) และ 2 เขตบริหารพิเศษ (ฮ่องกงและมาเก๊า) ซึ่งในแต่ละภูมิภาคล้วนเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน รัฐบาลจีนในปัจจุบัน ประธานาธิบดีสีจิ้นผิง ได้เล็งเห็นถึงจุดแข็งและเร่งสร้างและพัฒนาประเทศจึงได้มีแผนพัฒนาเส้นทางสายไหมใหม่ ภายใต้ศตวรรษที่ 21 ขึ้นเพื่อกระชับความสัมพันธ์และพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศอีกครั้ง โดยนโยบายเส้นทางสายไหมใหม่ ศตวรรษที่ 21 (The new silk road) มีแนวคิดยุทธศาสตร์ คือ “One belt one road” policy (หนึ่งแถบหนึ่งเส้นทาง) นับเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของจีนในปัจจุบัน ครอบคลุมการพัฒนาและสร้างเส้นทางคมนาคม 2 เส้นทาง ได้แก่ 1) Silk road economic belt ซึ่งเป็นเส้นทางสายไหมทางเศรษฐกิจบก มีลักษณะคล้ายแถบเส้นเข็มขัดที่เชื่อมโยงจากฝั่งตะวันตกของจีน ผ่านเอเชียกลาง เอเชียตะวันตก (รัสเซีย) และไปสุดที่ยุโรป (ออสเตรเลีย) และ 2) 21st Century maritime silk road ซึ่งเป็นเส้นทางสายไหมทางทะเล คือ

เส้นทางที่เชื่อมโยงจากท่าเรือทางตอนใต้ของจีน ผ่านภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้ ตะวันออกกลาง แอฟริกาตะวันออก และไปสุดที่ยุโรป (เบลเยียม) ซึ่งเส้นทางสายใหม่ทางทะเล ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขยายผลประโยชน์ระหว่างจีนกับประเทศต่าง ๆ ครอบคลุมหลายภูมิภาค โดยเฉพาะอาเซียน และอาจกลายเป็นเส้นทางที่เอื้อประโยชน์ต่อการค้าและการลงทุนมากที่สุดอีกเส้นทางหนึ่งในอนาคต (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558) และได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 (ค.ศ. 2016-2020) ซึ่งจะกำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศจีนในช่วงระยะเวลา 5 ปีนี้ พร้อมกับตั้งเป้าหมายภายในปี ค.ศ. 2020 จีนจะมี GDP และรายได้ต่อหัวเพิ่มขึ้น 1 เท่าตัว เมื่อเทียบกับปี ค.ศ. 2010 และดำเนินนโยบาย “One belt one road” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างจีนกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน นับเป็นการเพิ่มเม็ดเงินลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ที่จะเชื่อมเศรษฐกิจของจีนกับภูมิภาคเอเชียเข้าด้วยกัน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558) และในแต่ละมณฑลเร่งเชื่อมโยงด้านการคมนาคม การขนส่งสินค้า และเศรษฐกิจกับประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียใต้



ภาพที่ 2-6 China mapping silk road initiative (Moritz, 2017)

ภาพรวมการเชื่อมโยงการคมนาคมและ โลจิสติกส์ในแต่ละมณฑล มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 มณฑลยูนนาน: ประกอบด้วย

3.2.1.1 เส้นทางบก: เส้นทางถนน ระหว่างมณฑลยูนนานกับต่างประเทศ 4

ทิศทาง คือ

3.2.1.1.1 เส้นทางรถไฟ

- ทางตะวันออก ได้แก่ คุณหมิง-เหอโข่ว (เชื่อมโยงจีน-เวียดนาม)
- ทางตอนกลาง ได้แก่ คุณหมิง-บ่อหาน (เชื่อมโยงจีน-ลาว-ไทย)

- ทางตะวันตก ได้แก่ คุณหมิง-รุ่มลี่ (เชื่อมโยงจิน-เมียนมา)
- ทางเหนือ ได้แก่ คุณหมิง-เถิงซง-โหวเถียว (เชื่อมโยงจิน-เมียนมา-

บังกลาเทศ-อินเดีย)

ตารางที่ 2-1 รายละเอียดเส้นทางรถไฟ 4 เส้นทางออกต่างประเทศ ช่วงมณฑลยูนนาน

เส้นทางรถไฟ	
<p>คุณหมิง-รุ่มลี่ (เชื่อมเมียนมา) แบ่งเป็น 3 ช่วง</p> <p>1. คุณหมิง-ต้าหลี่ กำลังขยายเส้นทาง คาดเสร็จ พ.ศ. 2560 ระยะเวลาเดินทางเหลือประมาณ 2 ชม. แบ่งเป็น 2 ช่วง</p> <p>1.1 คุณหมิง-กว้างทง ระยะทาง 107 กิโลเมตร เริ่มก่อสร้าง ค.ศ. 2550 เปิดใช้ 16 ม.ค. 2557</p> <p>1.2 กว้างทง-ต้าหลี่ ระยะทาง 175 กิโลเมตร เริ่มก่อสร้างปี พ.ศ. 2555 คาดเสร็จ พ.ศ. 2560</p>	<p>สายตะวันออก (เชื่อมเวียดนาม) แบ่งเป็น 3 ช่วง</p> <p>1. คุณหมิง-ยวีชี ระยะทาง 108 กิโลเมตร กำลังขยายเส้นทาง คาดก่อสร้างเสร็จปี พ.ศ. 2558 และจะระยะเวลาเดินทางเหลือ 40 นาที</p> <p>2. ยวีชี-เมิ่งจื่อ เปิดใช้งาน 23 ก.พ. 2556 ระยะทาง 141 กิโลเมตร</p> <p>เมิ่งจื่อ-เหอโข่ว ระยะทาง 141 กิโลเมตร เริ่มก่อสร้าง ก.ศ. 2552 เปิดตลอดสายเมื่อวันที่ 10 ธ.ค. 2557</p> <p>*** เดินทางด้วยรถไฟจากคุณหมิง-เหอโข่ว ใช้เวลา 6.30 ชม.</p>
<p>สายกลาง (เชื่อมลาว-ไทย) แบ่งเป็น 2 ช่วง</p> <p>1. คุณหมิง-ยวีชี ระยะทาง 108 กิโลเมตร กำลังขยายเส้นทาง คาดก่อสร้างเสร็จปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจะระยะเวลาเดินทางเหลือ 40 นาที</p> <p>2. ยวีชี-บ่อหาน (ยวีชี-ผุเออร์-จิงหง-บ่อหาน) ระยะทาง 504 กิโลเมตร จะเริ่มก่อสร้างช่วง มิ.ย.-ส.ค. 2557 คาดเสร็จปี พ.ศ. 2563 หากแล้วเสร็จจะระยะเวลาเดินทางเหลือ 3 ชม.</p>	<p>สายเหนือ (เชื่อมเมียนมาร์-อินเดีย)</p> <p>- เส้นทางภายในยูนนาน ใช้เส้นทางเดียวกับสายตะวันตก แต่ไปแยกที่เมืองเป่าซาน และออกที่ด่านโหวเถียว อำเภอเถิงซง เพื่อเชื่อมต่อไปยังเมียนมาร์ บังกลาเทศ และอินเดีย</p> <p>- ช่วงเป่าซาน-โหวเถียว ยังไม่ได้เริ่มการก่อสร้าง อยู่ระหว่างประสานขัันดิน</p>

หมายเหตุ ความเร็วของรถไฟทั้ง 4 เส้นทาง อยู่ระหว่าง 160-200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง

จากแผนพัฒนาของรัฐบาลจีนระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2554-2563) ยูนนานจะสร้างรถไฟระหว่างมณฑลรวม 8 สาย เพื่อเชื่อมกับต่างมณฑลต่อไปยังเชียงใหม่ ทิเบต ฉงชิ่ง กว่างซี โดยจะเป็นการก่อสร้างเส้นทางรถไฟความเร็วสูงภายในให้เป็นลักษณะวงแหวนเพื่อเชื่อมต่อกับต่างมณฑลดังกล่าว และ เส้นทางรถไฟระหว่างประเทศ 4 สาย (ความเร็วระหว่าง 160-200 กิโลเมตรต่อชั่วโมง) เพื่อเชื่อมไปยังประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และเอเชียใต้ (วารสารณ์สามโกเศศ, 2557) โดย

- สายตะวันออก เส้นทางรถไฟเชื่อมจีน-เวียดนาม (เปิดใช้แล้วในปี พ.ศ. 2557)
- สายกลาง เส้นทางรถไฟเชื่อมจีน-ลาว-ไทย (คาดว่าจะเสร็จในปี พ.ศ. 2563)
- สายตะวันตก เส้นทางรถไฟเชื่อมจีน-เมียนมา (คาดว่าจะเสร็จในปี พ.ศ. 2564)
- สายเหนือ เส้นทางรถไฟเชื่อมจีน-เมียนมา-อินเดีย (ช่วงเป่าซาน-โหวเจียว อยู่ระหว่างก่อสร้าง)



ภาพที่ 2-7 ทางด่วนระหว่างไทย-จีน 5 เส้นทาง (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง, 2556)

เส้นทาง 5 เส้นทางจากคุนหมิงเชื่อมต่อกับต่างประเทศ มีดังนี้

- คุนหมิง-บ่อหาน (ผ่านลาวมาไทย)
- คุนหมิง-รุ่ยลี่ (ผ่านเมียนมา)
- คุนหมิง-เมิ่งคิง (ผ่านเมียนมา)

- คุณหมิง-เหอโจว (ผ่านเวียดนาม)
- คุณหมิง-เถิงชง (ผ่านเมียนมา บังกลาเทศ และอินเดีย)

3.2.1.2 เส้นทางน้ำ: มีท่าเรือใหญ่ที่ผ่านแม่น้ำล้านช้าง (แม่น้ำโขงในจีน) 2 แห่ง คือ

3.2.1.2.1 ท่าเรือซือเหมา

ตั้งอยู่ในเมืองผู่เออร์ ห่างจากจิ่งหง 85 กิโลเมตร และเชียงของ 478 กิโลเมตร เป็นท่าเรือระดับประเทศ โดยมีท่าเทียบเรือ 5 แห่ง สามารถรองรับเรือขนาด 100-150 ตัน และสามารถรองรับปริมาณสินค้าได้ปีละ 360,000 ตันและสามารถรองรับผู้โดยสารได้ 200,000 คน

3.2.1.2.2 ท่าเรือใหญ่จิ่งหง (ไทย-จีน-พม่า-ลาว)

“ท่าเรือจิ่งหง” เป็นท่าเรือสำคัญแห่งหนึ่งบนเส้นทางเดินเรือนานาชาติ ตั้งอยู่ทางด้านเหนือของแม่น้ำหลานฉางเจียง (แม่น้ำโขงในเขตประเทศจีน) เขตปกครองตนเองชนชาติไต สิบสองปันนา มีท่าเรือย่อย 3 แห่ง คือ

- ท่าเรือเขตพื้นที่จิ่งหง: พื้นที่ 61.11 ไร่ (146.67 ไร่) แบ่งเป็นท่าเทียบจอดเรือ 6 ท่า (ท่ารับส่งผู้โดยสาร 2 ท่า และท่ารับส่งสินค้า 4 ท่า) สามารถรองรับการขนส่งสินค้าได้ปีละ 4 แสนตันและรองรับผู้โดยสารได้ปีละ 1.5 ล้านคน ท่าเรือจิ่งหงอยู่ห่างจาก จุดตัดประเทศจีน-เมียน-ลาว ตามเส้นทาง ระยะทาง 101 กิโลเมตร ห่างจากสามเหลี่ยมทองคำ 334.6 กิโลเมตร และห่างจากอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย 402.1 กิโลเมตร โดยเส้นทางรถขนส่งระหว่างท่าเรือเชียงแสน-ท่าเรือจิ่งหง (เชียงรุ่ง) เป็นการขนส่งทางเรือตามแม่น้ำโขงเช่นกัน แต่เนื่องจากเป็นท่าเรือที่อยู่เหนือขึ้นไป จึงใช้เวลานานขึ้นกว่าท่าเรือกว๋นเหล่ย์ ปริมาณการขนส่งสินค้าในเส้นทางนี้มีไม่มากนัก เพราะการเดินทางเรือต้องขึ้นอยู่กับระดับน้ำ คาดว่ามีสินค้าผ่านขึ้นที่นี้เพียงร้อยละ 10 ของการขนส่งทั้งหมดในลำน้ำโขง และในอนาคตคาดว่าจะมีการใช้ท่าเรือจิ่งหงเป็นท่าเรือจอดสำหรับเรือท่องเที่ยวเป็นหลัก

- ท่าเรือก้านหล่านป่า: อยู่ห่างจากท่าเรือจิ่งหงประมาณ 27 กิโลเมตร สร้างขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระของท่าเรือจิ่งหง สามารถรองรับการขนส่งสินค้าได้ปีละ 1 ล้านตัน และรองรับผู้โดยสารได้ปีละ 400,000 คน

- ท่าเรือกว๋นเหล่ย์: เป็นท่าเรือย่อยรับส่งสินค้าที่สำคัญของท่าเรือจิ่งหง อยู่ห่างจากท่าเรือ ย่อยเขตพื้นที่จิ่งหงตามเส้นทางน้ำ 81 กิโลเมตร (เส้นทางบก 157 กิโลเมตร) สามารถรองรับการขนส่งสินค้าได้ปีละ 2 แสนตันและรองรับผู้โดยสารได้ปีละ 1 แสนคน เส้นทางรถขนส่งระหว่างท่าเรือเชียงแสน-ท่าเรือกว๋นเหล่ย์ (จีน) เป็นการขนส่งทางแม่น้ำโขงเชื่อมไทย-

ยูนนาน โดยตรง สินค้าส่วนใหญ่เป็นผลไม้และสินค้าวัตถุดิบ เมื่อสินค้าขึ้นที่ท่าเรือกวนเหล่แล้ว จะทำการขนส่งโดยรถบรรทุกไปที่เมืองเซียงรุ่ง (จิ่งหง) หรือคุนหมิงต่อไป สำหรับการขนส่งตาม ลำน้ำโขง เรือสินค้าระวาง 150 ตัน สามารถเดินทางได้ตลอดทั้งปี คาดการณ์ว่าสินค้าปริมาณร้อยละ 45 ของการขนส่งผ่านแม่น้ำโขงจะขนถ่ายขึ้นที่ท่าเรือกวนเหล่ (โกลเด้น เวิลด์ อินเตอร์ทราน, 2558)



ภาพที่ 2-8 ท่าเรือใหญ่ที่ผ่านแม่น้ำล้านช้าง (แม่น้ำโขงในจีน) 2 แห่ง (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทย ในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง, 2556)

3.2.1.3 เส้นทางรถไฟแพนเอเชีย

ปัจจุบันจีนเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำด้านเทคโนโลยีการขนส่งระบบราง ด้วย เครื่องข่ารถไฟที่ยาวเป็นอันดับ 3 ของโลกและเครื่องข่ารถไฟความเร็วสูงที่ใหญ่ที่สุดในโลก ปัจจุบันจีนเริ่มก่อสร้างเส้นทางรถไฟแพนเอเชีย (The Pan-Asia Railway Network) ประกอบด้วย 3 เส้นทางหลัก (กรมการค้าต่างประเทศ, 2556) คือ

3.2.1.3.1 เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายตะวันออก (เริ่มต้นที่นครคุนหมิง ผ่านเมืองยี่ซี เมืองเมิ่งจื่อ และออกจากจีนที่ด่านเหอโจว เข้าเวียดนาม กัมพูชา ไทย มาเลเซีย และ สิงคโปร์) ระยะทางรวม 5,500 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทางในจีนปี พ.ศ. 2551

3.2.1.3.2 เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายกลาง (เริ่มต้นที่นครคุนหมิง ผ่าน เมืองยี่ซี และออกจากจีนที่ด่านบ่อฮาน เข้าลาว ต่อไปยังไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์) ระยะทางรวม 4,500 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทางในจีนปี พ.ศ. 2553

3.2.1.3.3 เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายตะวันตก (เริ่มต้นที่นครคุนหมิง เมืองต้าหลี่ เมืองเป่าซาน และออกจากจีนที่ด่านรุ่ยลี่ เข้าเมียนมาเชื่อมต่อ ไปยังไทย มาเลเซีย และ สิงคโปร์) ระยะทางรวม 4,760 กิโลเมตร โดยเริ่มก่อสร้างเส้นทางในจีนปี พ.ศ. 2551

เส้นทางรถไฟแพนเอเชียสายกลางซึ่งเป็นสายที่สั้นที่สุด ปัจจุบันมีการก่อสร้างเส้นทางในจีน 2 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงคุนหมิง-ยวีซี 2) ช่วงยวีซี-บ่อฮาน (448 กิโลเมตร) เริ่มก่อสร้างปี พ.ศ. 2553 ซึ่งจีนเร่งเดินหน้าสร้างเส้นทางรถไฟความเร็วสูงเชื่อมอาเซียน โดยจีนเป็นผู้จัดหา เงินทุนสร้างทางรถไฟความเร็วสูง เส้นทางระหว่างจีนและสปป.ลาวเชื่อมระหว่างนครคุนหมิง-นครหลวงเวียงจันทน์ มูลค่า 7,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (2.2 แสนล้านบาท) เมื่อเส้นทางรถไฟสายนี้เปิดใช้จะเป็นเส้นทางซึ่งเชื่อมระหว่างนครคุนหมิงกับนครหลวงเวียงจันทน์ใช้ขนส่ง วัตถุประสงค์ แร่ธาตุ และสินค้าต่าง ๆ ยังเป็นเส้นทางสำคัญส่วนหนึ่งของโครงการ ทางรถไฟสายเอเชีย หรือ Pan-Asian railway network โดยจีนมีแผนขยายเส้นทางต่อไปยังสิงคโปร์ ซึ่งไทยจะได้รับประโยชน์ในการขนส่งสินค้าไปสู่ประเทศจีนผ่านมณฑลยูนนานได้อย่างรวดเร็วและคราวละปริมาณมาก ซึ่งจะช่วยให้มูลค่าการค้าระหว่างไทยและยูนนานให้มากยิ่งขึ้นและจะเห็นว่ามีถนนหลายสายที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมต่อมาที่ไทย ซึ่งไทยสามารถใช้โอกาสนี้เพื่อนับบทบาทการเป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจและคมนาคมขนส่งของภูมิภาค ตลอดจนการกระจายสินค้าเชื่อมเข้าสู่ประเทศอาเซียน และประเทศต่าง ๆ นอกอาเซียนต่อไป

เส้นทางรถไฟแพนเอเชีย มี 3 เส้นทาง คือ (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ นครคุนหมิง, 2555)

ก. เส้นทางเชื่อมยุโรปและมหาสมุทรแปซิฟิก พาดผ่านจากเยอรมัน-โปแลนด์-เบลารุส-รัสเซีย-คาซัคสถาน-มองโกเลีย-จีน-คาบสมุทรเกาหลี

ข. เส้นทางเชื่อมยุโรปเหนือและอ่าวเปอร์เซีย แบ่งเป็น 3 สาย คือ

- สายตะวันออก จากฟินแลนด์-รัสเซีย-ทะเลสาบแคสเปียน-คาซัคสถาน-อุซเบกิสถาน-เติร์กเมนิสถาน-อิหร่าน
- สายกลาง จากฟินแลนด์-รัสเซีย-ทะเลสาบแคสเปียน-อิหร่าน
- สายตะวันตก จากฟินแลนด์-รัสเซีย-ทะเลสาบแคสเปียน-อาเซอร์ไบจาน-อาร์เมเนีย-อิหร่าน

ค. เชื่อมยุโรปและอาเซียน จากตุรกี-อิหร่าน-ปากีสถาน-อินเดีย-บังคลาเทศ-เมียนมา-ไทย-จีน โดยแบ่งเป็น 3 สาย

- สายตะวันออก จากคุนหมิง-ฮานอย-โฮจิมินท์-พนมเปญ-กรุงเทพฯ-กัวลาลัมเปอร์-สิงคโปร์

- สายกลาง จากคุนหมิง-เวียงจันทร์-กรุงเทพฯ-กัวลาลัมเปอร์-สิงคโปร์
- สายตะวันตก จากคุนหมิง-ลู่ลี่-ย่างกุ้ง-กรุงเทพฯ-กัวลาลัมเปอร์-สิงคโปร์

3.2.2 กวางโจว-รัสเซีย

กวางโจวในฐานะเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ของจีนตอนใต้ ได้เปิดเส้นทางรถไฟขนส่งสินค้าข้ามชาติไปยังรัสเซียและขนต่อไปยังยุโรปอย่างเป็นทางการ

รถไฟขนส่งสินค้าจากกวางโจวไปยัง เมือง Vorsino และ Kaluzhskaya Oblast ในรัสเซีย ระยะทาง 11,500 กิโลเมตร ใช้ระยะเวลาในการขนส่ง 14 วัน ซึ่งในอดีตการขนส่งสินค้าจากมณฑลกวางตุ้งไปยังรัสเซียจำเป็นต้องส่งผ่านทางทะเล การเปิดเส้นทางรถไฟขนส่งสินค้าสามารถรันระยะเวลากว่า 30 วัน เมื่อเทียบกับเส้นทางทางทะเล และยังประหยัดค่าใช้จ่ายถึงร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับเส้นทางทางอากาศ เพื่อการขนส่งสินค้า อาทิ เสื้อผ้า รองเท้าชั้นดี หมวก โคมไฟ เครื่องใช้ไฟฟ้า และสินค้าเทคโนโลยีชั้นสูงต่าง ๆ นอกจากนี้ การขนส่งทางรถไฟยังมีความปลอดภัยมากกว่าการขนส่งทางเรือและอากาศ เนื่องจากมีผลกระทบจากสภาพอากาศที่รุนแรงน้อยกว่า (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ นครกวางโจว, 2559)

3.2.2.1 ซีอาน-วอร์ซอ ประเทศโปแลนด์

ภายหลังจากการเปิดบริการเส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ “ฉางอันห้า” ของนครซีอานเมื่อปี พ.ศ. 2556 ต่อมาเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2559 การรถไฟนครซีอาน ขยายเส้นทางขนส่งตามแผนการดำเนินงานเปิดรอบการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจีน-ยุโรป (ซีอาน-วอร์ซอ) เป็นครั้งแรก โดยออกจากจุดขนถ่ายสินค้าซีอาน ชุนจู้-ต่านอาลาซาน (เขตปกครองตนเองซินเจียง)-ผ่านประเทศคาซัคสถาน-รัสเซีย-เบรารุส และไปสิ้นสุดที่กรุงวอร์ซอเมืองหลวงของโปแลนด์ ระยะเวลาในการขนส่ง 12 วัน

นอกจากนี้ ขบวนรถไฟสินค้าซีอาน-วอร์ซอ ยังสามารถรันระยะเวลาการขนส่งได้ถึง 30 วัน เมื่อเทียบกับวิธีการขนส่งทางทะเล เร็วกว่าวิธีการขนส่งทางถนนหลวง 8-10 วัน และสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับขนส่งทางอากาศได้มากถึงร้อยละ 80 (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน, 2559 ก)



ภาพที่ 2-9 เส้นทางขบวนรถทางอันห้าวในปัจจุบัน (สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซีอาน, 2559)

3.2.2.2 ซีอาน-ฮัมบูร์ก ประเทศเยอรมนี

เป็นเส้นทางที่ขยาย “นางอันห้าว” จาก (ซีอาน-วอร์ซอ ประเทศโปแลนด์) มายังเมืองฮัมบูร์ก ของประเทศเยอรมนี โดยขบวนแรกออกเดินทางจากเขตโลจิสติกส์นานาชาติ นครซีอาน จำนวน 45 คอนเทนเนอร์ ใช้ระยะเวลาขนส่งไปยังเมืองฮัมบูร์ก 13 วัน

เขตโลจิสติกส์นานาชาตินครซีอานจะจัดตั้งที่ทำการที่นครแฟรงก์เฟิร์ต ประเทศเยอรมนี และนครอัมสเตอร์ดัม ประเทศเนเธอร์แลนด์ เพื่อเป็นจุดประสานงานและส่งเสริมการขนส่งสินค้าที่ผลิตในประเทศกลุ่มยุโรป (Inbound) เข้ามาจำหน่ายในประเทศจีนผ่านขบวนขนส่งสินค้านานาชาติดังกล่าว ซึ่งเป็นเส้นทางแห่งความสำเร็จในการผลักดันการขนส่งสินค้าไปยังเอเชียกลางและทวีปยุโรปของมณฑลซานซี และรัฐบาลมณฑลซานซีและการรถไฟนครซีอานยังคงวางแผนเร่งเปิดสถานีขนส่งสินค้าที่เมืองรอตเทอร์ดาม ประเทศเนเธอร์แลนด์ อันเป็นจุดสิ้นสุดของขบวนขนส่งสินค้านานาชาติทางอันห้าว ตามแผนเส้นทางที่ได้วางไว้ (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน, 2559 ข)



ภาพที่ 2-10 เส้นทางการขนส่ง “นางอันห้าว” ในปัจจุบัน (สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซีอาน, 2559)

ฉางอันหัว เริ่มต้นจาก นครซีอานซินจู้-ด่านอาลาซาน จีนเจียง-กาซัคสถาน-รัสเซีย-เบลารุส-โปแลนด์-เยอรมนี-รอดเทอร์ดามประเทศฮอลแลนด์ มีระยะทางรวม 9,850 กิโลเมตร ระยะเวลาในการขนส่ง 18 วัน

3.2.2.3 เส้นทางจงชิ่ง-ยุโรป (กรมเอเชียตะวันออก, 2559)

เส้นทางจงชิ่ง-ยุโรป “หยูซินโอว” (渝新欧) เส้นทางโลจิสติกส์ระบบรางระหว่างประเทศที่เชื่อมโยงระหว่างจินตอนในสู่ภาคพื้นยุโรป

“หยูซินโอว” มีสถานีเริ่มต้นจากมหานครจงชิ่ง (จีน) ผ่านประเทศกาซัคสถาน รัสเซีย เบลารุส โปแลนด์ ถึงสุดปลายทางที่เมืองคุยส์บวร์ก (เยอรมนี) รวมระยะทาง 11,179 กิโลเมตร และใช้ระยะเวลาในการเดินทางประมาณ 12-13 วัน (ประหยัดเวลากว่าการขนส่งทางทะเลสู่ยุโรปถึง 20 กว่าวัน) ในปี พ.ศ. 2558 “หยูซินโอว” มีขบวนรถไฟขนส่งสินค้าไปกลับจีนและยุโรปมี 257 เที่ยว เป็นการขนส่งขาไป (จงชิ่ง-คุยส์บวร์ก) 156 เที่ยว หรือเฉลี่ย 4-5 เที่ยวต่อสัปดาห์ และขากลับ (คุยส์บวร์ก-จงชิ่ง) 101 เที่ยว หรือเฉลี่ย 3-4 เที่ยวต่อสัปดาห์

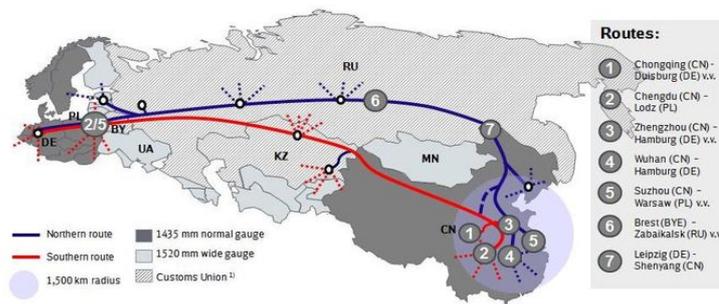
ข้อดีของเส้นทางโลจิสติกส์ระบบรางสายมหานครจงชิ่ง-เมืองคุยส์บวร์ก เยอรมนี ได้แก่ (1) มีเส้นทางขนส่งสินค้าของมหานครจงชิ่งออกสู่ต่างประเทศมากขึ้น และมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการขนส่งทางอากาศ อีกทั้ง ประหยัดเวลากว่าการขนส่งทางทะเลสู่ยุโรป 20 กว่าวัน (2) ขั้นตอนการยื่นเอกสารนำเข้า-ส่งออกสินค้าและการเก็บภาษีสะดวกและรวดเร็ว เนื่องจากประเทศที่รถไฟเดินทางผ่านมีความร่วมมือด้านศุลกากรออนไลน์ (3) ช่วยยกระดับมหานครจงชิ่งให้กลายเป็นศูนย์กลางการกระจายสินค้ายุโรปในจีน โดยเฉพาะสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอะไหล่ยนต์ (4) ดึงดูดหน่วยงานภาคโลจิสติกส์ระหว่างประเทศให้เข้ามาลงทุนขยายกิจการในมหานครจงชิ่งเพิ่มขึ้น รวมถึงพัฒนาระบบโลจิสติกส์ท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย (5) เนื่องจากมีขบวนรถขนส่งสินค้าเที่ยวกลับจากยุโรป ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าเที่ยวต่อไปสามารถมีส่วนลดได้ถึงร้อยละ 10



ภาพที่ 2-11 เส้นทางระบบรางสายมหานครจงชิ่ง-เมืองคุนหมิงูร์ก เยอรมนี (กรมเอเชียตะวันออก, 2559)

3.2.2.4 มงชิ่ง-เอเชียกลาง (กรมเอเชียตะวันออก, 2559)

ได้เปิดบริการรถไฟขนส่งสินค้า “มงชิ่ง-เอเชียกลาง” เพื่อขบวนรถเมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 โดยขบวนรถไฟขนส่งสินค้า “มงชิ่ง-เอเชียกลาง” จุดเริ่ม คือ มหานครจงชิ่ง ผ่านเมืองหลานโจว เมืองอูลุมูฉี ออกจากประเทศจีนที่เมืองอาลาซานโข่ว และมุ่งหน้าสู่ภูมิภาคเอเชียกลาง 5 ประเทศ ประกอบด้วย คาซัคสถาน อุซเบกิสถาน เติร์กเมนิสถาน ทาจิกิสถาน และคีร์กีซ ซึ่งจะใช้เวลาในการเดินทาง 9-11 วัน ประหยัดเวลาว่าการขนส่งทางเรือและไปต่อทางบก (เนื่องจากภูมิภาคเอเชียกลางเป็นประเทศไม่มีทางออกทะเล) ถึง 25 วัน สินค้าส่งออกที่สำคัญ คือ เครื่องขุดเจาะน้ำมัน เครื่องจักรกลสำหรับอุตสาหกรรมหนัก อุปกรณ์ที่ใช้ในสถานีเติมน้ำมัน อุปกรณ์ตกแต่งบ้าน เคมีภัณฑ์ อาหารสำเร็จรูป และเสื้อผ้า เจ้าหน้าที่โลจิสติกส์ระบบรางของมหานครจงชิ่ง ให้ข้อมูลว่า “รถไฟขนส่งสินค้ามงชิ่ง-เอเชียกลางจะให้บริการขนส่งสินค้าเดือนละ 1 เที่ยว และหลังจากเปิดให้บริการ 3 เดือนจะเพิ่มจำนวนการขนส่ง ขึ้นเป็นเดือนละ 2 เที่ยว (2 สัปดาห์ต่อ 1 เที่ยว) โดยขบวนรถไฟสายนี้จะแตกต่างกับขบวนรถไฟ มงชิ่ง-ยุโรป คือ จะจอดเฉพาะสถานีเป้าหมาย ซึ่งก็คือ 5 ประเทศ ในเอเชียกลางเท่านั้น ขณะเดียวกัน ก็จะเตรียมขนส่งสินค้าจากเอเชียกลางกลับมาสู่มหานครจงชิ่ง”



ภาพที่ 2-12 เส้นทางระบบราง จีน-ยุโรป (Turloch, 2015)

การเปิดประเทศของจีนได้เปิดโอกาสให้จีน ซึ่งเป็นศูนย์กลางการรับการลงทุน จากต่างประเทศในการพัฒนาเศรษฐกิจให้ก้าวสู่มิติใหม่ในความสัมพันธ์ระหว่างจีนกับต่างประเทศ ทำให้จีนแม้จะเป็นประเทศคอมมิวนิสต์แต่กลับได้รับความสนใจจากประเทศโลกตะวันตกที่เคยต่อต้านระบอบการปกครองของจีน แต่ด้วยผลประโยชน์มหาศาลที่รอคอยนักลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้จีนมีแรงดึงดูดนักลงทุนเป็นอย่างมากภายหลังการประกาศเปิดการค้าขายระหว่างประเทศและการกระทำเชิงรุกของจีน ทำให้เป็นการเปิดพื้นที่การลงทุนที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใน ค.ศ. 1979 รัฐบาลจีนได้เปิดพื้นที่เพื่อตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZs) มี 4 แห่ง คือ เซินเจิ้น จูไห่ ช่านโถว ใน มณฑลกว่างตุ้งและเซี่ยเหมินในมณฑลฟูเจี้ยนนับเป็นความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ การนำของเติ้งเสี่ยวผิงความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจของเติ้งเสี่ยวผิงตั้งแต่ ค.ศ. 1978 ได้รับการ สานต่อจนถึงภายใต้การนำของเจียงเจ๋อหมิงและจูเหรงจี เศรษฐกิจจีนเริ่มแข็งแกร่งและจีนได้รับการ ยอมรับจากประชาคม โลกว่าศตวรรษที่ 21 นี้จะเป็น “ศตวรรษของจีน” เนื่องจากเศรษฐกิจจีน เติบโตอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 8-9 ต่อปีนับตั้งแต่ ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา จีนกำลังก้าวขึ้นมาเป็นมหา ชาติทาง การเมืองและเศรษฐกิจและอาจกลายเป็นขั้วมหาอำนาจเศรษฐกิจใหม่อีกหนึ่งขั้วการก้าวออกไป “Going-out” สู่นานาชาติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 10 (ค.ศ. 2001-2005) ที่กำหนดให้มีการสนับสนุนบริษัทจีนออกไปลงทุนในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันกับต่างประเทศการก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ นับตั้งแต่จีนมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายของผู้นำจีนในแต่ละ รุ่นที่ยังคงอำนาจทางการเมืองอย่างต่อเนื่องและมั่นคง นอกจากนี้ รัฐบาลจีนยังได้สนับสนุนบริษัท และวิสาหกิจเมือง หมู่บ้านและวิสาหกิจเอกชน จีนให้เริ่มบุกเบิกการลงทุนในต่างประเทศ ทั้งนี้ การออกไปลงทุนโดยตรงของจีนในต่างประเทศบริษัทจีนมีรูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะคล้ายกับ อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษ ค.ศ. 1960 มีการลงทุนในด้านการแสวงหาทรัพยากรและ การค้ากับต่างประเทศมากกว่าการออกไปลงทุนในกิจการอื่น ๆ การลงทุนของจีนในทศวรรษ 1980

จีนมีความต้องการทรัพยากรเพิ่มขึ้นเพื่อนำมาป้อนให้กับอุตสาหกรรมภายในประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของจีนกับต่างประเทศการลงทุนในทศวรรษ 1990 การลงทุนเป็นไปเพื่อการเพิ่มศักยภาพทางเทคโนโลยีมีการปฏิรูปวิสาหกิจจีน

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีน

มุมมองในด้านวัฒนธรรมการทำธุรกิจหรือทางด้านเศรษฐกิจของคนจีนนั้น แบ่งได้เป็นสองหลักการ คือ ด้านการพัฒนากับผู้สร้างอารยธรรมและด้านวัฒนธรรมเศรษฐกิจจีน ลักษณะเฉพาะการทำการค้าของคนจีน (อรัญญา ศิริผล, 2556, หน้า 152, 157)

1. การพัฒนากับผู้สร้างอารยธรรม

ในงานศึกษาในกลุ่มวิชาการที่มองว่าการเคลื่อนย้ายของคนจีน (โดยเฉพาะประชากรจีนชนชาติอื่น) เป็นการนำพาเอา “อารยธรรม” ไปสู่ดินแดนที่ล้าหลังทำให้ดินแดนนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นดังเช่นงานของ Blum (2001) เคยเสนอว่าทัศนคติของชนชาวจีนอันที่มีต่อชนกลุ่มน้อยชาติพันธุ์ที่ล้าหลังกว่า (Minorities nationalities) ที่ถูกเรียกว่าเป็นภาพคนพื้นเมือง (Portrait of primitives) มีชาวจีนอันที่เหนือกว่ามีอารยธรรมสูงกว่า หรืองานของ Hansen ที่ได้ศึกษาเรื่องการเคลื่อนย้ายของชาวจีนอันจากทางตอนเหนือไปสู่ชายแดนทิเบตและบริเวณชายแดนอื่น ๆ ของประเทศ พบว่า การเคลื่อนย้ายเหล่านี้ด้านหนึ่งเป็นผลมาจากการสร้างแรงจูงใจจากรัฐในการดำเนินนโยบายของรัฐบาลให้ไปตั้งรกรากในชายแดน เพื่อประโยชน์ทางการเมือง ซึ่งได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลจีนเพื่อขอให้ไปช่วยสนับสนุนชายแดน เช่น การไปพัฒนาชายแดนและในเวลาต่อมาก็ไปผสมกลมกลืนกับคนพื้นถิ่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพ ขณะที่ยีกด้าน คือ แรงจูงใจทางเศรษฐกิจที่ต้องการอพยพไปเพื่อแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจและการตั้งรกรากทำมาหากินในที่แห่งใหม่ (Hansen, 2005, p. 166) ขณะที่ Nyiri ได้เสนอพันธกิจแห่งอารยธรรม (Civilizing mission) ที่ว่าการอพยพหลังไหลของประชากรชาวจีนเข้าสู่พื้นที่ชายขอบของประเทศดำเนินไปภายใต้แนวคิดของจีนที่ต้องการชักนำ “อารยธรรม” ไปสู่อานาρχชนผู้อพยพชาวจีนเดินทางมายังดินแดนใหม่ที่อาจตั้ง/ไม่ตั้งรกรากในดินแดนใหม่พร้อมด้วยภาพลักษณ์ที่มองตัวเองว่าเป็น “ผู้สร้างความศิวิไลซ์” (Civilizers) ที่ซึ่งความช่วยเหลือของรัฐบาลจีนที่หลังไหลเข้าสู่ประเทศต่าง ๆ บนพื้นฐานของธุรกิจและความช่วยเหลือผ่านโครงการต่าง ๆ กำลังหลอมรวมกันไว้ภายใต้พันธกิจของการ “ชักนำอารยธรรม” ไปสู่ดินแดนที่ด้อยพัฒนาซึ่งได้สอดคล้องกับ Ansheng and Xiaoming (n.d. cited in Nyiri, 2006, p. 85) ถึงกับเสนอตัวแบบของประเทศลาวในฐานะที่เป็นหนึ่งในประเทศที่ยากจนที่สุดว่าเป็นตัวอย่างของประเทศล้าหลังที่เพิ่งถูกปลุกให้ตื่นจากการหลับใหลด้วยพลังและความมั่งคั่งของประเทศ

เพื่อนบ้านทางตอนเหนือ

2. วัฒนธรรมเศรษฐกิจจีน-ลักษณะเฉพาะการทำการค้าของคนจีน

“วัฒนธรรมทางเศรษฐกิจ” ของจีนที่ผ่านมาเป็นการอธิบายในลักษณะของวัฒนธรรมเป็นตัวแบบกำหนดให้คนจีนสร้างสรรค์กิจกรรมทางเศรษฐกิจจนนำไปสู่ความสำเร็จดัง งานศึกษาของ Redding (1990, pp. 78-80) ที่อธิบายการเติบโตของระบบนี้ภายใต้คุณลักษณะทางวัฒนธรรมของจีนบางประการ เช่น ลัทธิขงจื้อ ระบบครอบครัวหรือเครือข่ายความสัมพันธ์แบบ กวนซี (Guanxi) หรือกงสีในภาษาไทยที่เรียกกันทำให้เห็นว่าทุนนิยมการค้าแบบจีนเป็น “วัฒนธรรมทางเศรษฐกิจ” ที่มีลักษณะจำเพาะในด้านของศักยภาพของการสร้างความร่วมมือ ดังเช่นที่ผ่านมาชาวจีน โฟ้นทะเลทำการค้าร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นจีนและการยึดมั่นใน ขนบธรรมเนียมจีนมิใช่ขึ้นอยู่กับระบบด้วยทฤษฎีหมาย โครงสร้างระบบองค์กรหรือพันธสัญญาบน หน้ากระดาษ แต่วางอยู่บนพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจครอบครัวที่ปรับเปลี่ยนอย่างลงตัวเข้ากับ ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรมของถิ่นที่อยู่และประกอบการค้าและความเชื่อที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม ของนักธุรกิจชาวจีน เป็นการมองว่าชาวจีนให้คุณค่าสูงสุดแก่ความสัมพันธ์ทางสังคมกระบวนการ เรียนรู้ทางสังคมที่เน้นการสร้างมิตรภาพผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมกับญาติมิตรเพื่อนฝูงและ พื้นฐานของระบบคุณค่าบางอย่างของจีนเช่น ลัทธิขงจื้อช่วยสนับสนุนความคล่องตัวของธุรกิจ ครอบครัว

จิตวิญญาณของทุนนิยมการค้าของจีนที่พัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะในกลุ่มจีน โฟ้นทะเลจะมี คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ทุนนิยมการค้าแบบจีน คือ รูปแบบขององค์กรทางเศรษฐกิจที่ถูกพัฒนาและทำงานอยู่นอกจีนแผ่นดินใหญ่ในลักษณะของ “ธุรกิจครอบครัว” (Chinese family firm) หรือ “ระบบเครือข่ายความสัมพันธ์” 2) ทุนนิยมจีนขยายตัวไปตามเส้นทางและเครือข่าย การค้าที่เกิดขึ้นในลักษณะข้ามชาติข้ามพื้นที่มากกว่าจะผูกติดกับเขตแดนของชาติที่ไปลงทุนและ มีความยืดหยุ่นมีศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 3) ระบบทุนนิยมจีน มีลักษณะวัฒนธรรมทางเศรษฐกิจที่มี “โครงสร้างของจิตสำนึก” (Structural coherence-spirit) เป็น พื้นฐานของระบบในที่นี้ หมายถึง ผู้ประกอบการชาวจีนเลือกสร้างความหมายให้กับกิจกรรมของตนจนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่คุ้นชินกลายเป็นแบบแผนเครือข่ายการค้าระหว่างคู่สัญญาและ พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความสัมพันธ์บุคคลที่ต่อมากลายเป็นพื้นฐานของเครือข่ายที่ขยายตัวออกไป อย่างไม่มีสิ้นสุด และ 4) ทุนนิยมการค้าแบบจีนเป็นระบบที่วางอยู่บนพื้นฐานของ “ผู้ประกอบการ” (Actor-centered) ที่ซึ่งตัวผู้ประกอบการครอบครัวและหรือกลุ่มธุรกิจของเขาเป็นพลังขับเคลื่อน ระบบมิใช่ตัวโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจเฉกเช่นระบบของตะวันตก (Yeung, 2004, pp. 2-8)

2.1 การวิเคราะห์วัฒนธรรมการจัดการของประเทศไทย

ตามทฤษฎีแนวคิดวัฒนธรรมการจัดการของ Hofstede (1980) ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติว่าอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรใน 4 ประเด็นสำคัญ คือ

ก. ระยะของอำนาจ (Power distance) ระดับที่สังคมคาดหวังมีความแตกต่างในระดับของอำนาจคะแนนที่สูงแสดงให้เห็นว่ามีความคาดหวังที่บุคคลบางคนใช้อำนาจมากกว่าบุคคลอื่น คะแนนที่ต่ำสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่ผู้คนเห็นว่าควรมีสถิติเท่า ๆ กัน

ข. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) สะท้อนให้เห็นความมากน้อยที่สังคมหนึ่ง ๆ ยอมรับความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ค. ปัจเจกนิยมกับคตินิยมหมู่ (Individualism and collectivism) ปัจเจกนิยม (Individualism) ตรงข้ามกับคตินิยมหมู่ (Collectivism) และโยงถึงคาดหวังในการยอมรับของบุคคลที่จะยอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล่าวคือ บางคนที่มีค่านิยมในหน้าที่สูงต่อกลุ่มของตนไม่จำเป็นต้องไปที่จะต้องให้อิสรภาพส่วนบุคคลและความพอใจเพียงของตนเองลดน้อยลง

ง. ความเป็นชายกับหญิง (Masculinity and femininity) หมายถึง คุณค่าที่ให้แก่วัฒนธรรมตามประเพณีของชายหรือหญิง เช่น ค่านิยมของชายรวมถึงการแข่งขันการยืนยันที่หนักแน่น ความทะเยอทะยานและการสะสมเพื่อความมั่งคั่งและความเป็นวัตถุนิยม ซึ่งในทางประเทศตะวันออก โดยเฉพาะประเทศที่มีระบบการปกครองแบบสังคมนิยม มักจะพบว่าอิทธิพลที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร คือ ระยะห่างของอำนาจมีสูง คตินิยมตัวก็สูง ความเป็นชาติก็สูงด้วย ซึ่งอาจจะตรงกับชาติตะวันตกที่มักพบว่า ระดับปัจเจกชนสูงกว่าระยะห่างอำนาจ

จากแนวคิดของ Hofstede (1980) ในช่วงต้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมระดับชาติและวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้มองเป็นตัวแปรตัวหนึ่งขององค์กรอย่างเดียวนั้น

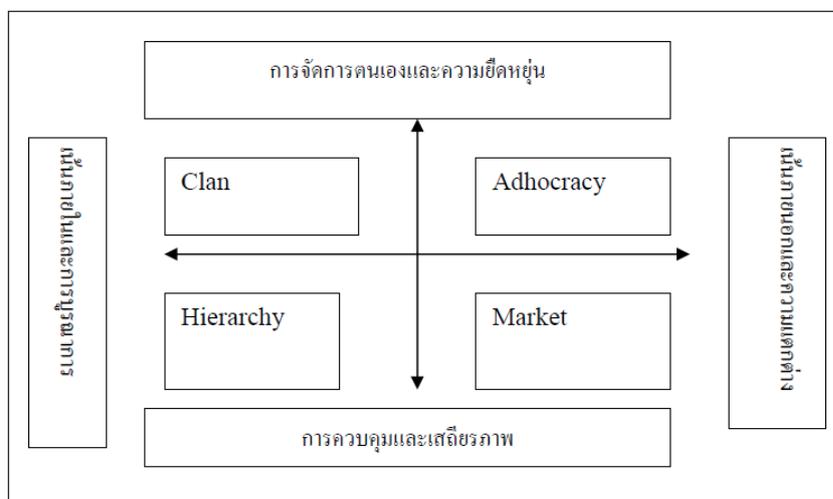
สำหรับในมุมมองของนักสังคมวิทยา Cameron and Quinn (1999) ได้ศึกษาจากพฤติกรรมองค์กรใน 6 มิติ คือ 1) ลักษณะเด่นขององค์กร 2) ภาวะของผู้บริหาร 3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) ความร่วมมือประสานงานในองค์กร 5) กลยุทธ์ขององค์กร และ 6) เกณฑ์วัดความสำเร็จ โดย Cameron and Quinn (1999) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

ก. วัฒนธรรมเครือญาติ (Clan) มีลักษณะเด่นขององค์กรเหมือนกับครอบครัวใหญ่ คือ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม โดยใช้เกณฑ์วัดความสำเร็จ ได้แก่ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

ข. วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (Adhocracy) มีลักษณะเด่นขององค์กรจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ เน้นสิ่งพิเศษหรือนวัตกรรมนอกกรอบ

ค. วัฒนธรรมการตลาด (Market) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสำเร้ญนี้ เภณท์ที่ใ้ใช้วัดความสำเร็จ คือ ชัยชนะในการครองตลาด/ การมีส่วนแบ่งตลาดที่สูงกว่าคู่แข่ง

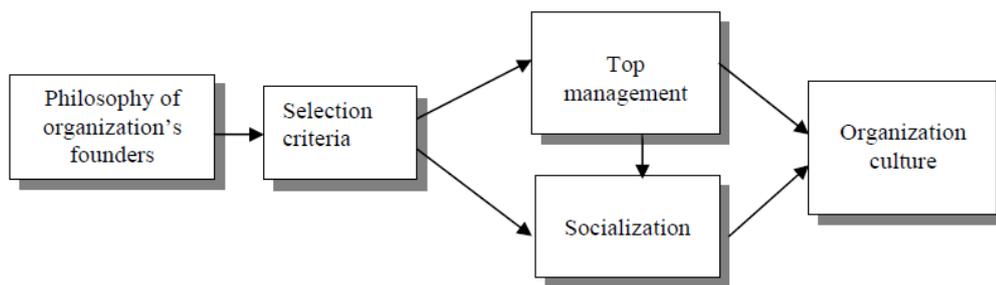
ง. วัฒนธรรมราชการ (Hierarchy) มีลักษณะเด่นในเรื่องของโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน โดยพนักงานส่วนใหญจะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้และเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของวัฒนธรรมราชการ คือ การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำดังปรากฏในภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999)

2.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

Robbins (2003) ได้เสนอรูปแบบโดยเน้นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างผู้ก่อตั้งองค์การ (Founders) สำหรับระยะเริ่มแรกขององค์การ โดยกลุ่มผู้ก่อตั้งองค์การจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน รวมถึงเรื่องบทบาทหน้าที่หลักตลอดจนวิธีการดำเนินงาน โดยสมาชิกองค์การจะเป็นผู้ที่นำแนวคิด/ วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งองค์การ ไปปฏิบัติในระยะเวลาหนึ่งจนสามารถเข้าใจประเพณี กระบวนการทำงานขององค์การ และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันในองค์การ (พิทยา บวรวัฒนา, 2555, หน้า 133) และ Robbins ยังได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การดังภาพที่ 2-14



ภาพที่ 2-14 รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ Robbins (2003)

นอกจากนี้ Robbins ได้กล่าวถึง วิธีการที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การก่อเกิดของวัฒนธรรมองค์กร (Shared problems and philosophy of founders) สำหรับในขั้นตอนแรก ตามแนวคิด Stephen (1993) ได้กล่าวถึง สาเหตุ/ ปัจจัยที่เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดวัฒนธรรมองค์กร 2 ประเด็น คือ (1) เกิดจากปัญหาาร่วมกันและแนวคิดร่วมกันในการแก้ปัญหา โดยแนวคิด/ แนวทางที่จะสามารถคลี่คลายปัญหา/ แก้ปัญหามักจะต้องพัฒนามาจากความตระหนักถึงปัญหาาร่วมกันก่อน แล้วจึงจะสามารถพัฒนาไปสู่การเข้าใจในปัญหา/ สถานการณ์ร่วมกันและจึงนำไปสู่การเลือกวิธีการ/ แนวทางที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาได้ โดยกระบวนการเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นจุดตั้งต้นในการก่อเกิดของวัฒนธรรมองค์กร (2) เกิดจากแนวความคิด/ ปรัชญาของผู้ก่อตั้ง สืบเนื่องจาก 2.1) ผู้ก่อตั้งองค์กรส่วนใหญ่มักมีแนวคิด ปรัชญาในการก่อตั้งองค์กรอยู่แล้ว 2.2) ผู้ก่อตั้งมักจะมีการคัดเลือกผู้ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และ 2.3) ระยะเวลาแรก ผู้ก่อตั้งและสมาชิกมักมีแนวทางปฏิบัติและการพัฒนาองค์กรตามอุดมการณ์ของตน

2.2.2 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร (Selection criteria) ในการธำรงรักษาสามารถกระทำได้ในขั้นตอนของการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าร่วมงาน โดยเลือกบุคคลที่มีค่านิยม วิธีคิด วิธีการทำงาน ประสบการณ์ตรงหรือใกล้เคียงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งผลจากการคัดเลือกนี้จะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มในการยอมรับ อีกทั้ง ยังทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้ง่าย ส่งผลระยะยาว คือ สมาชิกใหม่จะมีแนวโน้มในการทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน

2.2.3 การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร (Top management) เนื่องจากเป็นเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมสูง และมักสืบจากความคิดของสมาชิกองค์กรได้ง่าย ดังนั้น เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปนั้น ผู้บริหารควรรหาโอกาสเพื่อเน้นย้ำถึงค่านิยม ความ

เชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรแก่สมาชิกเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์กร

2.2.4 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization socialization) ด้วยวิธี

เช่น

2.2.4.1 ปรัชญา ค่านิยม กฎบัตร และลัทธิ ความเชื่อ

2.2.4.2 พฤติกรรมที่ได้รับขัดเกลาด้วยการจัดการบริหาร

2.2.4.3 มาตรฐานที่ใช้ในการให้รางวัลให้โทษ สถานะ การคัดเลือก การ

ส่งเสริมและสิ้นสุด

2.2.4.4 นิทาน ตำนาน เรื่องเล่า และนิทานเปรียบเทียบที่เกี่ยวกับคนและ

เหตุการณ์

2.2.4.5 สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญ มาตรการและการควบคุม

2.2.4.6 การตอบสนองต่อเหตุการณ์ วิกฤติที่คุกคามความอยู่รอด บรรทัดฐาน

และค่านิยม

2.2.4.7 การออกแบบและกำหนดโครงสร้างขององค์กร

2.2.4.8 ระบบและกระบวนการ (สิ่งต่าง ๆ จะได้รับการแก้ไขอย่างไร)

2.2.4.9 การแสดงออกโดยตรง

2.2.4.10 ถามตอบอย่างมีปัญญา

2.2.4.11 เรียนรู้ผ่านการกระทำ หรืออาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมา เป็นต้น

หน่วยงานส่วนใหญ่มักมีวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาด้วยลักษณะที่พยายามชักจูง

หรือชี้แนะเพื่อให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

ก. พิธีกรรมและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงาน

ดีเด่นประจำปี มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่

พนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป งานเลี้ยงแสดงความยินดีแก่พนักงานที่ได้เลื่อน

ตำแหน่ง พิธีและงานฉลองเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) เพื่อการยกย่องชมเชย

พนักงานที่มีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง 2) เพื่อขอบคุณพนักงาน

ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน 3) เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้พนักงาน

ทุกคนรับทราบว่ามีผู้ใดมีผลงานและความประพฤติเกี่ยวข้องกับแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมี

โอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็ถือได้ว่าเป็นการตอกย้ำ

ให้พนักงานทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมของเราให้ความสำคัญกับคุณค่าของผลงาน และความ

ประพฤตินั้นลักษณะแบบใด และ 4) เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

ข. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการแนะนำพนักงานใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แนะนำชื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำการถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ในหน่วยงาน (เสนาะ ตีเขาวี, 2532, หน้า 158) จุดประสงค์สำคัญก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จะช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เร็วขึ้น

ค. การฝึกอบรม เพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดในการทำงานที่ถูกต้อง แนวทางปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลขององค์กร ในอดีต การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมจะเพิ่ม วัตถุประสงค์ให้พนักงานเรียนรู้แง่มุมอื่น ๆ ของหน่วยงานด้วย เช่น เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวรวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่หน่วยงานยึดถือ (Feldman, 1976, pp. 989-999) ดังนั้น ในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานวิธีหนึ่งที่สำคัญ หน่วยงานหลายแห่งขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น เนื้อหาและประเภทของ การฝึกอบรมมีความหลากหลาย รวมทั้งงบประมาณที่ใช้เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ ในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยสื่อสารให้พนักงานรับรู้โดยตรง นอกจากนั้น พนักงานอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคนลักษณะการแต่งกาย ของวิทยากร (เป็นทางการหรือลำลอง) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลา ที่ใช้ เหล่านี้อาจบ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศใน การทำงาน (Feldman, 1976)

ง. เกณฑ์ให้รางวัลและลงโทษ เป็นวิธีการที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้โดย สังเกตได้ว่า วิธีการคิด วิธีทำงาน และการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่หน่วยงานสนับสนุน และให้ รางวัล และแบบไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ทั้งนี้หากมีการสังเกตหลาย ๆ ครั้ง พนักงานจะสามารถปฏิบัติตนให้เป็นไปตามที่หน่วยงานยึดถือหรือคาดหวัง

จ. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ ให้แก่พนักงานที่สามารถทำยอดขายประกันตลอดทั้งปี เป็นอันดับหนึ่ง องค์กรมักใช้พนักงาน ดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้พนักงานทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีทำงาน และการปฏิบัติตนตามที่ หน่วยงานต้องการ เช่นกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ให้ พนักงานดูและ ยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ในการประชุมผู้จัดการมักกำชับให้พนักงานยึดมั่น

ในการให้บริการอย่างประทับใจ ก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างได้เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

จ. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่หน่วยงานสามารถใช้ในการตอกย้ำวัฒนธรรมองค์กรได้ เกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญ ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จจนมีสภาพอย่างที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่พนักงานในระหว่างการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรืองานพิธีต่าง ๆ ของหน่วยงาน (Pascalle, 1985, pp. 26-41)

ข. เพลงประจำหน่วยงาน ปัจจุบันได้มีหน่วยงานหลายแห่งที่มีเพลงประจำหน่วยงานของตน อาทิเช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลงประจำห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากสร้างสามัคคีแล้ว ยังกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ซึ่งทางห้างจะเปิดเพลงประจำหน่วยงานในโอกาสต่าง ๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขันกีฬาทุกเช้าก่อนห้างเปิด เป็นต้น

ค. การประกวดหรือแข่งขัน โดยหน่วยงานเอกชนและราชการอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตามศูนย์บริการทั่วประเทศ อาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่าง ๆ ในเรื่องคุณภาพและการให้บริการการแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้พนักงานรับรู้ว่าหน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังมิใช่จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังได้รางวัลในช่วงเวลาทำงานปกติจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานด้วย

จากการกล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าหน่วยงานอาจมีวิธีการหล่อหลอมพนักงาน โดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ดังเช่น วิธีที่ 2 และ 3 หรืออาจสื่อผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์ ดังเช่น วิธีที่ 1 และ 4-8) เหตุผลที่หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อความหมาย เพราะจะประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรง ๆ นอกจากนั้น ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่หน่วยงานคาดหวัง หรืออาจสื่อโดยพินิจสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าที่จะมาเขียนเป็นกฎระเบียบ ดังนั้นทั้งวิธีสื่อสารโดยตรงและพินิจสัญลักษณ์เป็นวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ นิยมปฏิบัติ

ทั้งนี้ วิทยุติ/ วุฒิภาวะของคน ช่วงอายุ (Stages) ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา มีความเห็นตรงกับนักวิชาการในประเด็นการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานดำเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้น

อย่างต่อเนื่องเป็นช่วง ๆ หรือเป็นระยะ โดย Porter, Lawler and Hackman (1975 cited in Wanous, 1992, p. 205) ได้เสนอช่วงระยะเวลาในการหล่อหลอมกลุ่มเวลาไว้ด้วยกัน 3 ช่วงเวลา คือ 1) ช่วงก่อนเป็นพนักงาน (Prearrival) 2) ช่วงเผชิญความจริง (Encounter) และ 3) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (Change & Acquisition)

Buchanan (1974 cited in Wanous, 1992, p. 203) ได้เชื่อมโยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเข้ากับอายุการทำงานของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงทำงานปีแรก จะเกี่ยวกับการฝึกอบรมและริเริ่มงาน (Basic training and initiation) ช่วงอายุงานปีที่ 2-4 เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Performance) ช่วงอายุงานปีที่ 5 ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์กรสามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Organizational dependability) Schein (1978 cited in Wanous, 1992, pp. 206-208) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานแบ่งได้ 3 ช่วง คือ ช่วงเริ่มเข้าทำงาน (Entry) ช่วงถูกหล่อหลอม ขัดเกลา (Socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน (Mutual acceptance)

นอกจากนี้ Feldman (1976 cited in Camp, Blamhard & Huszczo, 1986, pp. 251-253) แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

ก. การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากการคาดหวังล่วงหน้า (Anticipatory socialization) หมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานก่อนที่บุคคลจะได้เป็นพนักงานของหน่วยงาน กล่าวคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคคลกรเข้าทำงาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับหน่วยงานที่พวกเขาไปสมัครจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อาจทำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่โดยพวกเขาจะต้องทำในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จะทำหน้าที่คล้าย ๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลาความคิด จิตใจ คนเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ต่าง ๆ ในหน่วยงานคงจะเป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าว ถ้าความจริงที่พวกเขาประสบตรงหรือใกล้เคียงกับที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจทำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าหากการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริง พวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่สุด

สถานการณ์ดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่มจบการศึกษา/เข้าทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น แต่ยังพบในพนักงานเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ ซึ่งต่างก็มีการคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่พวกเขาจะต้องทำเช่นเดียวกัน จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึงกล่าวได้ว่า พนักงานใหม่และเก่าที่มีประสบการณ์จากที่อื่นก็ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กรจากหน่วยงานเดิมเช่นเดียวกัน

ข. ช่วงเผชิญความจริง (Encounter) เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่เรียบร้อยแล้ว เมื่อพบกับสภาพการณ์จริงมักจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือประสบการณ์เดิมที่เคยพบมา จะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบในบางรายพบความแตกต่างไม่มากจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในรายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงาน

ค. ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (Change and acquisition) เป็นช่วงเวลาที่พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน จนยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อ ลักษณะสำคัญของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร หากประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในตัวพนักงาน ด้วยเหตุนี้ Feldman (1976 cited in Camp et al., 1986) จึงเรียกระยะนี้ว่าช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (หลี่ เหวิน เหลียง, 2555)

2.3 การวิเคราะห์ลักษณะการจัดการของประเทศจีน

2.3.1 วัฒนธรรมการจัดการธุรกิจเป็นแบบครอบครัวโดยมีพ่อเป็นใหญ่ในครอบครัว และมีการจ้างงานบุคลากรที่เป็นสมาชิกที่อยู่ในตระกูลหรือแซ่เดียวกันเป็นหลัก

2.3.2 วัฒนธรรมการจัดการที่มีการควบคุมธุรกิจด้วยผู้จัดการที่คนในครอบครัว เรียกว่า “หลงจู๊” มีหน้าที่ดูแลกิจการหรือดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลในครอบครัวเช่น ลุง อา พี่ชายคนโต

2.3.3 วัฒนธรรมการจัดการที่นับถือผู้อาวุโสที่มีอายุมากกว่าหรือทำงานนานกว่าที่เป็นผลมาจากคำสอนในลัทธิขงจื้อ ดังนั้น ในการทำงานคนจีนจึงนำวัฒนธรรมนี้ไปปรับใช้ในองค์กรด้วย

2.3.4 วัฒนธรรมการจัดการที่มุ่งมั่นอย่างคนไฝ่รู้ไฝ่ศึกษาชาวจีนจะทำให้คนในองค์กรที่เป็นคนในครอบครัวและคนที่จ้างมาทำงาน ได้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและทำงานได้ในทุกตำแหน่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพใหญ่ของการทำธุรกิจนั่นเอง

2.3.5 วัฒนธรรมการจัดการที่มีการทำงานแบบจดจำสั่งเกตแล้วลงมือปฏิบัติ

2.3.6 วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการทำงานหนัก ขยัน ประหยัดอดออม

2.3.7 วัฒนธรรมการจัดการที่ยึดความสัมพันธ์ชาวเงินส่วนใหญ่จะเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันหรือที่เรียกว่า “กวนซี” เข้ามาทำงานในองค์กรและการทำธุรกิจร่วมกันด้วย

2.3.8 วัฒนธรรมการจัดการที่เป็นแบบกลุ่มพวกชาวเงินยึดความสัมพันธ์เป็นหลัก ฉะนั้นชาวเงินจึงนิยมทำธุรกิจในกลุ่มคนที่รู้จักหรือมีความสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่

2.3.9 วัฒนธรรมการรักษาใบหน้าส่งผลให้การทำงานของคนจีนหรือคนตะวันออกมักไม่แสดงความเห็นหรือขัดแย้งตรง ๆ

จากลักษณะการจัดการของประเทศจีนทั้ง 9 ประการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าชาวเงินส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคนในตระกูลหรือสายเลือดเดียวกันมากกว่าบุคคลภายนอกครอบครัวทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นไปได้ง่ายและองค์กรธุรกิจเงินส่วนใหญ่จะมุ่งหวังแต่กำไรเป็นสำคัญจนเกิดปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม

2.4 หลักการบริหารงานด้วยกลยุทธ์แบบจีน (ตำนานสามก๊ก)

หลักการบริหารงานตามตำนานสามก๊กนั้น เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในเรื่องของแนวคิด หลักการ วิธีการของการใช้เทคนิคและการปฏิบัติการหลายหลากซึ่งการบริหารธุรกิจหรือการดำเนินการในองค์กรชั้นนำล้วนยึดถือและนำมาปฏิบัติได้จริงจนเกิดผลสำเร็จอย่างมากมายและในปัจจุบันบริษัทวิสาหกิจใหญ่ ๆ ในประเทศญี่ปุ่นได้หลักการของจีนในการฝึกอบรมพนักงาน (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558) สามารถจำแนกหลักการบริหารได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การใช้คน 2) การกำหนดนโยบาย 3) การอบรมบ่มเพาะ 4) การปกครองคน และ 5) การจัดจำหน่าย

2.4.1 การใช้คน

2.4.1.1 ขงเบ้งเล็ง ให้ความสำคัญกับคนมาก โดยมองว่า “ใช้คนเป็นเห็นคุณมหาศาล” จึงได้เขียนเรื่องเกี่ยวกับการ “รู้ลักษณะคน” และเสนอวิธีสังเกตบุคคลไว้ 7 ข้อ คือ

2.4.1.1.1 ใช้ความถุกผิดไปทดสอบดูว่าเขามีปณิธานอันแน่วแน่และมีความประพฤติสูงส่งหรือไม่

2.4.1.1.2 ใช้การโต้แย้งให้เขาเกิดความลำบากใจดูว่าเขามีสมรรถนะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

2.4.1.1.3 ถามกลอุบายจากเขาดูว่า เขามีความรู้แท้จริงลึกซึ้งหรือไม่

2.4.1.1.4 แจ้งอันตรายภัยพิบัติแก่เขาตามจริงดูว่า เขาจะประหวั่นพรั่นพรึงหรือไม่

2.4.1.1.5 ให้เขาเมาเหล้า เพื่อสังเกตความประพฤติของเขา

2.4.1.1.6 ล่อเขาด้วยทรัพย์สินสมบัติดูว่า เขาใจซื่อมือสะอาดหรือไม่

2.4.1.1.7 ให้เขาทำงานให้เสร็จตามกำหนดว่า เขารักษาจากสัตว์หรือไม่
แม้ขงเบ้งให้ความสำคัญในการใช้คนแต่ในชีวิตของขงเบ้งเขาไม่เคยฝึกคนที่
สามารถรับช่วงภารกิจเขาได้เลยแม้สักคนเดียว นับเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง โดยมีสาเหตุอยู่
2 ประการ คือ 1) ทำทุกอย่างด้วยตนเองหมดเพราะ “กลัวคนอื่นทำงานไม่เต็มที่เลี้ยงข้าพเจ้า” ดังนั้น
ทำให้คนต้อง “กินไม่อิ่มนอนไม่หลับ” ยู่อยู่กับงานจน “รากเลือด” ซึ่งการทำอะไรด้วยตนเอง
ทุกอย่างเช่นนี้ ย่อมส่งผลไม่ดีแก่การเผชิญปัญหา เผชิญโลก ขัดขวางการหาประสบการณ์เพื่อเสริม
สติปัญญาความสามารถของผู้รับช่วงภารกิจของตนต่อไป 2) มีทัศนคติว่า “น้ำใสต้องไร้ปลา คนดี
ต้องไร้ราศี” การใช้คนของขงเบ้งจึงมักตรวจสอบอย่างละเอียด เข้มงวดต่อทุก ๆ คน เรียกร้องต้อง
ให้เป็นคนดีอย่างสมบูรณ์ ต่อคนที่มีความสามารถบางอย่างจริง ๆ แต่มีปัญหาบ้างเล็กน้อย เขาก็มัก
ทิ้งใหญ่เอาเล็ก เห็นแต่จุดดำไม่เห็นหยกเขียว ลงท้ายก็ทำให้คนที่มีความสามารถไม่อาจแสดง
บทบาทอันพึงมีของตนได้ กล่าวได้ว่า ในด้านการบริหารธุรกิจเราจึงควรได้รับบทเรียนหลาย
ประการด้วยกัน จากขงเบ้งที่มีประโยชน์และสามารถนำมาปรับใช้ได้ดี รวมถึงการมีคนที่
ความสามารถสูงในองค์กรแล้วนับได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จรุ่งเรืองของธุรกิจ
ระดับค่อนข้างสูง

2.4.1.2 ละส่วนเสียเอาส่วนดี “อย่าให้จุดด่างบดบังหยกขาว” ไม่คิดจับผิด
เพราะมองว่าไม่เป็นผลดีต่อความสามัคคีภายในอีกทั้งยังเป็นการบั่นทอนกำลังของตนด้วย แต่ควร
ที่จะรักและทะนุถนอมผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความเคารพนับถือในเมตตาธรรมของตน อย่างไรก็ตาม
ในปัญหาของการใช้คน นอกจากเรื่องใจกว้างแล้ว ในอีกด้านหนึ่งควรจะมองเห็นส่วนดีของ
บุคลากรนั้น ๆ ไม่ควรจะเรียกร้องเขาว่าต้องสมบูรณ์แบบพร้อมทุกอย่าง หรือคอยฟันฝอยหาตะเข็บ
จับผิดจับถูกเขาอยู่เรื่อยไป

2.4.1.3 ให้ความเคารพต่อภูมิปัญญา “คนที่ใช้แต่กำลังตัวเองเป็นสุภาพชน
ชั้นต่ำ คนที่สามารถใช้กำลังคนอื่นเป็นสุภาพชนชั้นกลางคนที่สามารถใช้สติปัญญาคนอื่นเป็น
สุภาพชนชั้นเลิศ” ในฐานะที่เป็นนักบริหาร เราควรจะฝึกใช้สติปัญญาของคนอื่นให้เป็น มิฉะนั้นจะ
มีแต่ตกอยู่ในความพ่ายแพ้ อาจกล่าวได้ว่า นักบริหารในประเทศที่เจริญแล้วเห็นว่ามิแต่ผู้นำ
สติปัญญาของคนประสานกับการเป็นอัตโนมัติจะสามารถสร้างโภคทรัพย์ได้มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้
นักบริหารผู้ชาญฉลาดไม่ควรพอใจอยู่แต่เวลางานและความขยันขันแข็งของพนักงานเท่านั้น
พวกเขายังควรได้รับข้อคิดเห็นของพนักงานอีกด้วย

2.4.1.4 เล็งเห็นการณ์ไกล การปฏิบัติต่อบุคลากรแต่ละยุคสมัยย่อมมีวิธีการ
ที่ต่างกัน ในยุคสมัยของเรานี้ การบริหารธุรกิจส่วนใหญ่แล้ว ก็คือ การบริหารบุคลากรซึ่งใน
ประเทศทุนนิยม เพื่อที่จะป้องกันมิให้บุคลากรดีจากไป นักบริหารส่วนมากในขณะที่ทำสัญญาจ้าง

นั่นมักมีข้อสัญญาติดกันในตอนเกษียณอายุด้วย แต่นั่นเป็นนโยบายชั้นเลวในการป้องกันมิให้บุคลากรไปรับงานที่อื่น ดังนั้นสิ่งที่นักบริหารธุรกิจพึงระวังหากอาศัยเพียงสัญญาติดกันอย่างเดียวก็น่าที่จะป้องกันมิให้บุคลากรบางคนกลายเป็นฝ่ายตรงข้ามกับคนได้ ฉะนั้น ในเงื่อนไขที่แน่นอนหนึ่งประการคือ ควรแนะนำบุคลากรให้แก่พันธมิตรของตนบ้าง ซึ่งถ้าเป็นไปได้ก็จะดีกว่าปล่อยให้ไปอยู่กับฝ่ายตรงข้ามเป็นร้อยเท่าพันทวี

2.4.1.5 สันตติการเลือกคุณพลและการประสานพลังบุคลากร เลือกคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นศิลปะการจัดตั้งการบัญชาการที่สำคัญของแม่ทัพ แม่ทัพบัญชาการรบมิใช่แต่จะเรียนรู้การจัดกำลังทัพเท่านั้น ยังควรต้องรู้การบัญชาการรบ บุคลิก อุปนิสัย การกระทำ ความประพฤติอันเป็นความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกด้านหนึ่งด้วยมีแต่เช่นนี้เท่านั้นจึงสามารถโยกย้ายแม่ทัพนายกองใช้คนอย่างถูกต้องตามสภาวะที่แตกต่างกันได้ หากไม่เข้าใจเหตุผลข้อนี้ ให้คนเก่งการโจมตีไปตั้งรับให้คนเก่งทางใช้กลอุบายไปสู่ตายให้คนหยาบกระด้างไปรบกับคนมีสติปัญญา ผลสุดท้ายก็จะนำมาซึ่งการเคลื่อนทัพที่ผิดพลาดเสียทั้งนายและพลทหาร

2.4.1.6 มากอุบายไร้การตัดสินใจ เป็นการแสดงออกของคนที่ขาดการวินิจฉัยอย่างเด็ดขาดอย่างหนึ่ง และก็การขาดการวินิจฉัยเด็ดขาดเป็นจุดอ่อนที่ถึงแก่ชีวิตของแม่ทัพและผู้กำหนดนโยบาย ดังนั้น สำหรับแม่ทัพผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารหนึ่งใดก็ตามจะได้รับชัยชนะอย่างไรไม่ขาดสายหรือไม่ ไม่อยู่ที่เขามีความกล้าหาญเหนือคนหรือมีกลอุบายเหนือชั้น ปมเงื่อนไขอยู่ที่ว่าเขาสามารถที่จะรวบรวมอุบายที่ดีและเลือกเอาที่ดีที่สุดนำไปใช้ได้หรือไม่เป็นสำคัญ (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558)

2.4.2 การกำหนดนโยบาย

2.4.2.1 นโยบาย ณหलगจ्ज กล่าวว่ าระบวนการแห่งการกำหนดนโยบายตามวิธีการจัดระบบสมัยใหม่เป็นดังนี้ คือ

2.4.2.1.1 เสนอปัญหาและภาระหน้าที่

2.4.2.1.2 กำหนดบรรทัดฐานในการวินิจฉัยตามภาระหน้าที่

2.4.2.1.3 รวบรวมและจัดระเบียบข่าวกรองพื้นฐาน

2.4.2.1.4 ประเมินและคำนวณด้วยเป้าประสงค์ซึ่งเกี่ยวเนื่องกันที่แน่นอนตามข่าวกรองที่ได้มาและตามภาระหน้าที่ที่ได้เสนอไว้

2.4.2.1.5 เสนอความเห็นการกำหนดนโยบายและทำให้การกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในการทำธุรกิจก็เช่นกัน การกำหนดนโยบายที่ดีมิได้หมายความว่าจำเป็นต้องได้รับผลตอบแทนที่ดี หากปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่ดี ผลที่ออกมาจะมีปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

2.4.2.2 เร่งการปรุปรุรต เป็นเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะเป็นแบบวิธีการคิดที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันทันใด โดยมีได้เตรียมล่วงหน้ามาก่อน แต่เมื่อมีเหตุเกิดขึ้นแล้วก็สามารถมีปฏิกิริยาขมรับอย่างรวดเร็วยิ่งเดียวกับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ควรจะมีใช้เป็นพิเศษในที่นี้คือ ความสำเร็จของการคิดอย่างฉับพลันทันใดจะต้องอาศัยความเคยชินที่ได้ฝึกมาในยามปกติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าในลักษณะบังเอิญของการคิดอย่างฉับพลันทันใดและในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะนั้น ด้านหนึ่งคือเข้ากับสภาวะ มันหมายรวมไปถึงการ “ยืมประเด็นเพื่อแสดง” “เห็นภาพเกิดอารมณ์” “ลอยเรือตามน้ำ” และ “ใช้กลซ่อนกล” ส่วนอีกด้านหนึ่งของการปรับตัวตามสภาวะนั้น ก็คือ การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวก็คือการตัดสินใจและปฏิกริยาอันรวดเร็วต่ออันตรายที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันทันใด และต่อสภาวะที่เกิดขึ้นนอกเหนือการคาดคิด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงทิศทางเคลื่อนไหวดั้งเดิมและโครงการเคลื่อนไหวที่ได้กำหนดไว้แล้วในระยะเวลาอันสั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมากในภาวะคับขัน ถ้าแม้สามารถตั้งหลักได้ไม่ไหวหวั่น ปรับตัวตามเหตุการณ์และเกิดปฏิกิริยาขึ้นอย่างฉับไวกำหนดแนวทางการปฏิบัติขึ้นมาใหม่ได้ ดังนี้ ก็จะกลับร้ายกลายเป็นดี เปลี่ยนอันตรายเป็นความปลอดภัย บรรลุถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ เปรียบได้ดังในปัจจุบันในการบริหารองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการนี้ การค้นคว้าสภาพการตลาด ปรับการผลิตให้พร้อมต่อความต้องการของตลาดคือ สิ่งที่เรียกว่าการปรับตัวตามสภาวะที่กล่าวมา ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องครุ่นคิดใคร่ครวญอยู่ตลอดเวลา และยิ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีก็พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้การผลิตของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เกิดการปฏิรูปอย่างขนานใหญ่ อุปทานจะเพิ่มกว่าอุปสงค์มากมาย ดังนั้น การแข่งขันในระหว่างองค์กรด้วยกันยิ่งเป็นไปอย่างเข้มข้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารธุรกิจพึงประพฤติปฏิบัติในเรื่องเล็ก ๆ ประจำวันก่อน ยกสมรรถนะการปรับตัวตามสภาวะของตนขึ้น เพื่อให้พร้อมต่อการแข่งขัน

2.4.2.3 คำคุณล้าหน้าคนอื่นก้าวหนึ่ง ในการบริหารธุรกิจ “คาดการณ์ล่วงหน้าได้ก็สำเร็จ คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ก็ล้มเหลว” หมายถึง จะต้องสั่งทัดในด้านการใช้หัวคิดค้นคว้าตลาด วิเคราะห์แนวโน้ม ใคร่ครวญครุ่นคิดอยู่ตลอดเวลาจึงจะมีความคล่องแคล่วในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้รับประโยชน์จากโอกาสที่รู้จักหยิบฉวยก่อน อาจกล่าวโดยสรุปว่า การคำนวนล้าหน้าคนอื่นในการแข่งขันมักทำให้ได้เปรียบเป็นฝ่ายกระทำ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารธุรกิจจะต้องทำการคาดคะเนสภาวะต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นได้ของตลาด ทั้งในด้านที่เป็นประโยชน์และ

ไม่เป็นประโยชน์ล้วนต้องนำมาวิเคราะห์ทั้งสิ้น หลังจากนั้น จึงเสนอนโยบายรับมือที่แตกต่างกันไปหลายแบบหลายอย่างจึงจะรักษาการเป็นฝ่ายกระทำได้ตลอดเวลา

2.4.2.4 สร้างความมั่งคั่งจากสติปัญญา ในการบริหารธุรกิจ ผู้บริหารด้านหนึ่ง จะต้องใช้วิธีแข็ง คือ การคุมการผลิตไว้ให้แน่น ผลักดันการยกระดับสมรรถนะการผลิตให้สูงขึ้น อีกด้านหนึ่งก็จะต้องใช้ “อุบายแพนรบ” อาศัยเล่ห์กลและสติปัญญาสร้างความมั่งคั่งขึ้น

2.4.2.5 จากเล่ห์ใหญ่ การใช้ยุทธศาสตร์ชี้้นำการโจมตีแบบ “อ่อนก่อน แข็งหลัง” บรรลุความสำเร็จในการรวมแผ่นดินจีนให้เป็นเอกภาพในประเด็นนี้ให้แง่คิดแก่ ผู้บริหารธุรกิจบางประการ กล่าวคือ ในการต่อสู้ทางการค้าที่ดุเดือดรุนแรงนี้ ผู้บริหารธุรกิจพึง รักษาความได้เปรียบของตนไว้ในสภาพแวดล้อมอันสลับซับซ้อน ลดคู่ต่อสู้ลงไป มิให้ตนต้องตก อยู่ในฐานะถูกระงับโดยถูกระงับหน้าจกศัตรูรอบด้าน

2.4.2.6 สันตนาการเลือกทำเล ดำเนินธุรกิจและจัดจำหน่ายเช่นกัน การได้ทำเลดี นับเป็นก้าวแรกสู่ความสำเร็จ ดังนั้นรูปแบบและมาตรฐานการเลือกเฟ้นสถานที่นับเป็นส่วน ประกอบการพิจารณาแก่บุคคลที่มีความประสงค์จะดำเนินธุรกิจของตนได้ แน่แน่นอนในการดำเนิน ธุรกิจ การเลือกเฟ้นและได้ทำเลที่ดีย่อมเป็นส่วนสำคัญในการประกอบธุรกิจ แต่ในการรักษาไว้ ซึ่งฐานธุรกิจของตนให้ได้อย่างมั่นคงนั้น การที่จะทำได้ในจุดนี้ด้านหนึ่งต้องเริ่มต้นจากความ พยายามในการดำเนินธุรกิจและการบริหาร อีกด้านหนึ่งต้องรักษาพื้นที่อันเป็นฐานของตนไว้ และ การรักษารฐานที่มั่นของตนเอาไว้ นับเป็นนโยบายที่ดีที่ควรปฏิบัติ

2.4.2.7 รู้เรื่องดินฟ้าอากาศ ในสงครามหากว่าผู้บัญชาการรบสามารถใช้ปัจจัย ได้อย่างพลิกแพลงส่งผลให้สู้ชัยชนะในการรบของตน และหากเปรียบในการบริหารธุรกิจหาก ผู้ประกอบธุรกิจสามารถอาศัยพลังของ “พันธมิตรธรรมชาติ” ให้มาช่วยตนก็สามารถสร้างความ มั่งคั่งให้กับตนเองได้

2.4.2.8 พิจารณาสถานการณ์ให้ถ่องแท้ ในการสงครามแม้ทัพผู้ปรีชาสามารถ ควรเข้าใจว่าถ้าหากเดินทัพต่อไปมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ผลลงเอยที่ไม่เป็นผลประโยชน์แก่ ตน หรือทำให้สถานการณ์รบเกิดพลิกกลับแล้วไซ้ ควรตัดสินใจอย่างฉับพลันยุติการโจมตีหรือ ถอยทัพอย่างรวดเร็วและด้วยเหตุผลนี้ ผู้บริหารธุรกิจควรรับไว้เป็นบทเรียน ในการดำเนินธุรกิจนั้น ควรมีความกล้าหาญในการขจัดความยากลำบากในขณะเดียวกันควรพร้อมไปด้วยสติปัญญาในการ พิจารณาสถานการณ์อย่างถ่องแท้ในยามจำเป็นที่ควรถอยก็ถอย ควรเคลื่อนย้ายก็เคลื่อนย้าย นี่คือ ความสามารถซึ่งผู้ประกอบธุรกิจที่ล้ำเลิศพึงมี

2.4.2.9 ถ้อยแต่ประโยชน์ที่จับต้องได้ จิตใจที่ดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลขึ้น ที่แท้จริงนั้น เป็นคุณลักษณะที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารธุรกิจและธุรกิจที่เขาบริหารอยู่

2.4.2.10 ยามสุขอย่าได้ลืมทุกข์ ในการบริหารธุรกิจ ผู้ที่มีความกล้าหาญเหนือชั้น ไม่ควรถูกหลอกให้หลงโดยผลประโยชน์เฉพาะหน้าและชัยชนะเฉพาะส่วน มองข้ามอันตรายที่แฝงเร้นและสภาพการทวนกลับ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ ในขณะที่วิสาหกิจตกอยู่ในภาวะที่เลวร้าย ควรพยายามทำให้หลุดพ้นจากความยากลำบาก แต่ในขณะที่องค์กรพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว นั้น ก็จะต้องได้สุขอย่างลืมทุกข์ มีแต่เช่นนี้เท่านั้นจึงจะพัฒนาไปได้อย่างสม่ำเสมอ

2.4.2.11 คิดคำนวณอย่างชาญฉลาด เป็นเหมือนสงครามในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร หนทางที่ไปสู่ความสำเร็จก็มักเป็นหนทางที่เต็มไปด้วยอันตราย เพราะว่าการแข่งขันกันทางธุรกิจ อันตรายกับผลประโยชน์เกี่ยวข้องกันแน่นแฟ้น จึงสรุปได้ว่าไม่ว่าการเสี่ยงภัยจะมีอยู่ที่เปอร์เซ็นต์ก็ตาม แต่เบื้องหลังการตัดสินใจด้วยความกล้าหาญล้วนแต่ผ่านการใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งถี่ถ้วน และต้องมีการวางแผนและจัดงานอย่างละเอียดรอบคอบทั้งสิ้น

2.4.2.12 ชนะด้วยการบพิศดาร การใช้การบพิศดารเอาชนะศึกเป็นวิถีธรรมชาติของการปฏิบัติการทางทหาร เป็นวิธีหนึ่งในการแข่งขันทางการดำเนินและบริหารธุรกิจ เพื่อช่วงชิงมาซึ่งการเป็นฝ่ายกระทำให้ตนเองได้รับชัยชนะ ซึ่งจำเป็นต้องรู้และต้องใช้ที่คนโบราณว่า “ให้จู้โจมเมื่อไม่ระวัง ให้รุกรบเมื่อไม่คาดคิดเป็นหนทางแห่งการชิงชัย” นั้น ผู้บริหารธุรกิจที่มีประสบการณ์ในระหว่างต่อสู้ช่วงชิงตลาดมาเป็นของตนได้ใช้ความคิดกันอย่างเต็มที่ ค้นพบมาตรการพิศดารในการประกอบกิจการ และการจำหน่ายอย่างมากมาย ดังจะเห็นได้ว่า วิธีการดำเนินธุรกิจ การผลิต และการจำหน่าย ด้วยวิธีพิศดารจากแง่มุมต่าง ๆ อันนำมาซึ่งผลประโยชน์งดงาม เรื่องพิศดารในเวลานี้ไปถึงอีกเวลาหนึ่ง อาจกลายเป็นเรื่องธรรมดาสามัญ และในฐานะที่เป็นผู้บริหารธุรกิจ ควรใช้ความคิดอยู่เสมอ ๆ ในการขุดค้นและสิ่งแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา จึงจะใช้ความพิศดารไปเอาชนะชนะได้

2.4.2.13 คาดการณ์แม่นยำ นักกลยุทธ์ที่มีสายตายาวไกล การที่พวกเขาสามารถรู้ก่อนเกิดเหตุได้นั้น ที่สำคัญอยู่ที่พวกเขาสามารถยึดกุมกฎทั่วไปแห่งการต่อสู้ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง และการคาดคะเนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ชาญฉลาดมากยิ่งขึ้นเท่าใด การใช้กลยุทธ์ก็จะแสดงให้เห็นถึงความชาญฉลาดมากขึ้นเท่านั้น รวมถึงสมรรถนะในการคาดการณ์ล่วงหน้า นับเป็นสมรรถนะที่ผู้บัญชาการและผู้ดำเนินธุรกิจพึงมี อย่างไรก็ตาม หากในการแข่งขันอย่างดุเดือดนั้น มีแต่ขยายสมรรถนะการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างเต็มที่เท่านั้น จึงจะยืนล้ำหน้าคนอื่น ยึดกุมฐานะเป็นฝ่ายกระทำ ถ้าเช่นนั้น ในสนามรบของการประกอบธุรกิจ การยึดกุมเทคนิค การคาดการณ์ล่วงหน้า ดำเนินการคาดคะเนอย่างถูกต้องก็จะได้ประโยชน์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558)

2.4.3 การอบรมบ่มเพาะ

2.4.3.1 สัมผัสหลายที่ไม่ใช่หระ ก่อนที่เราจะทำการปลุกระดมผู้ได้บังคับบัญชา นั้นก่อนอื่นตนเองต้องมีความกล้าหาญที่จะเอาชนะความยากลำบากในยามที่อยู่ในภาวะคับขันด้วย รวมถึงการเผชิญหน้ากับความพ่ายแพ้และอุปสรรคโดยปราศจากความหวั่นเกรงเลยนั้น เป็นจิตใจ และความกล้าหาญที่นักบริหารธุรกิจพึงมี

2.4.3.2 ผู้กับอุปสรรคไม่ระย่อ ในสภาวะที่คับขันอันตรายนั้น ความชาญฉลาด ก็อยู่สามารถพิจารณาจากสถานการณ์ใหญ่ใช้การปฏิบัติกรับเหตุการณ์อย่างพลิกแพลง พยายาม หลีกเลียงสภาพที่ไม่เป็นผลดีในอันที่จะถูกศัตรูตีกระหนาบจาก 2 ด้าน พลิกผันให้สถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นผลดีกับตน และบริหารธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันที่กดดัน จะต้อง มีคุณลักษณะไม่ท้อถอย และต้องเพียบพร้อมไปด้วยมาตรการพลิกแพลงที่จะรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงนานาได้

2.4.3.3 รบเพราะความโกรธ การนำทหารไปทำสงครามเป็นเรื่องใหญ่และ เกี่ยวพันกับการดำรงอยู่หรือดับสูญ หากขาดความระมัดระวังแม้เพียงเล็กน้อยก็จะนำมาซึ่งความ เสียหายอย่างใหญ่หลวง ในการบริหารธุรกิจก็เช่นกัน ผู้บริหารธุรกิจถ้าหากใช้อารมณ์มาแทน สติปัญญาในการดำเนินงานของตนแล้ว เขาก็จะได้รับความเสียหายอย่างใหญ่หลวงเช่นกัน

2.4.3.4 รักษาไม่คิดชีวิต ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องถือเป็นข้อเตือนใจ ในขณะที่ได้รับความสำเร็จในธุรกิจนั้นจะต้องรักษาความเยือกเย็นของหัวสมองไว้ให้ดี และจะต้อง มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนและใคร่ครวญอย่างยาวไกลต่อตัวเอง

2.4.3.5 ผลของการคิดเล็กคิดน้อย จุดเริ่มต้นของความคิดที่คำนึงถึงแต่ผลได้ ผลเสียของตนตลอดเวลานั้นก็ทำให้สูญเสียการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน จึงดำเนินปฏิบัติการอย่าง สะเพร่าและลวก ๆ ง่าย ๆ ในการบริหารธุรกิจก็เช่นกัน ผู้ดำเนินการบริหารธุรกิจจะต้องตระหนักใน การฝึกฝนอบรมตัวเอง

2.4.3.6 พลิกอันตรายให้ปลอดภัย ในสงครามผู้บัญชาการเพื่อที่จะบรรลุถึง เป้าหมายใหญ่ของตนจะต้องมีวิริยภาพในการอดกลั้นต่อการเหยียดหยามและการยื่นหยัดอย่างไม่ หวั่นไหว และในการบริหารธุรกิจก็เช่นกัน ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมึจิตใจ 2 อย่างนั้น พร้อม มวล (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558)

2.4.4 การปกครองคน

2.4.4.1 ปฏิบัติอย่างเสมอภาค การใช้สติปัญญา การปฏิบัติ และความคิดของ ตนไปพิชิตจิตใจของฝ่ายตรงข้าม โดยไม่ใช้กำลังแต่ใช้ใจเอาชนะเขานั้น เป็นรูปแบบสำคัญอย่าง หนึ่งแห่งความสำเร็จ เช่นเดียวกับ การให้บุคคลากรด้านต่าง ๆ แสดงความสามารถรับใช้องค์กรใน

การบริหารธุรกิจอย่างเต็มที่นั้น เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและเป็นหลักประกันสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว

2.4.4.2 เอาชนะทางใจเป็นเอก ยุทธศาสตร์การโจมตีด้วยใจที่มีคุณค่าในการใช้อย่างกว้างขวางในการบริหารธุรกิจ รูปแบบก็มีหลายอย่างหลายชนิด จุดประสงค์มิได้นอกเหนือไปจากทำให้ฝ่ายตรงข้ามสยบด้วยใจ เพื่อผลักดันให้การบริหารธุรกิจสามารถกระทำไปได้อย่างมีผล

2.4.4.3 ถือคำมั่นสัญญาเป็นสำคัญ ในสงครามแม่ทัพมีแต่รักษาไว้ซึ่งคำมั่นสัญญา มีวินัยเข้มงวดแจ่มชัด ทำการปกครองตามกฎระเบียบจึงจะได้รับความเชื่อถือจากบรรดาทหารนั้นคือความหวังอย่างหนึ่ง คือ พลังที่ปราศจากรูปลักษณ์ เช่นเดียวกับ การบริหารธุรกิจ ผู้นำก็ควรที่จะรักษาวาจาสัตย์ของตนไว้เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือจากมวลชน รักษาวาจาสัตย์อย่างเข้มงวดหมายความว่า จะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจซื่อสัตย์ และความจริงใจซื่อสัตย์ควรเป็นคุณธรรมซึ่งผู้บริหารธุรกิจพึงมีอย่างเพียบพร้อมอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะต่อภายนอกหรือภายใน ต่อชั้นบนหรือชั้นล่างล้วนต้องมีความจริงใจให้ทั้งสิ้น ในการบริหารธุรกิจ คนทั่วไปมักสนใจแต่ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์โดยมองข้ามชื่อเสียงของตัวผู้บริหารธุรกิจไป มองข้ามไปว่าชื่อเสียงผู้บริหารนั้นมีอิทธิพลแฝงเร้น

2.4.4.4 โอกาสเป็นตายเท่ากัน ในสงครามยามหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญและคับขันอันตราย ผู้บังคับบัญชามีแต่นำหน้าทหารออกไปก่อนเท่านั้น จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญสูงส่ง สู้รบกับข้าศึกโดยไม่คิดชีวิต ในสงคราม ในทางธุรกิจก็เช่นกัน ผู้บริหารธุรกิจมีแต่ใช้ตัวเองเสริมสร้างขวัญของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความกล้าหาญที่จะสู้รบของพนักงานอย่างเต็มสติกำลัง

2.4.4.5 แสวงหาผลจริง ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันให้ความสนใจแก่การสร้างระเบียบและนโยบายขององค์กรของตนให้สมบูรณ์เป็นอันมาก ซึ่งเราเรียกว่า “ตัวบทกฎระเบียบ” เมื่อมีตัวบทกฎระเบียบแล้วจึงจะทำให้งานการบริหารธุรกิจอันสลับซับซ้อน หลากหลายนั้นมีกฎที่จะอิง มีระเบียบที่จะปฏิบัติตาม อันจะเป็นหลักประกันในความเข้มงวด ความต่อเนื่อง และความได้ผลของงานการบริหารธุรกิจ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.4.4.5.1 การมอบหมายอำนาจมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติตามตัวบทกฎระเบียบ คือ การบริหารเป็นกระบวนการที่คนคนหนึ่งส่งผลต่อคนอื่น รวมถึงการบริหารยังเป็นอำนาจอย่างหนึ่งและเป็นอำนาจในการควบคุมคน ซึ่งสามารถนำไปใช้กับคนอื่นได้

2.4.4.5.2 ตัวบทกฎระเบียบเข้มงวดแจ่มชัด เน้นการใช้กฎระเบียบจะต้องแจ่มชัด และกฎระเบียบจะยกเลิกเสียมิได้ ถ้าหากการใช้กฎระเบียบไม่แจ่มชัดก็จะไม่สามารถได้รับชัยชนะ ถ้าหากยกเลิกกฎระเบียบแล้วยังไม่ต้องพูดถึงการปฏิบัติตามที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.4.4.5.3 การผ่อนผันและเข้มงวดต่อตัวบทกฎระเบียบ กาลเวลาเปลี่ยน ความเป็นไปก็เปลี่ยน สภาพก็เปลี่ยน กฎหมายก็จะแตกต่างกันไป ดังนั้น สำหรับในการบริหารธุรกิจแล้ว ในขณะที่ กำหนดกฎระเบียบของแผนงานของตนนั้น ควรมองจากความจริง เข้มงวดหรือผ่อนปรนตามสภาพของตน

2.4.4.6 เสริมขวัญสร้างพลังแนบเนียน วิธีกระตุ้นขุนพลสามารถใช้ได้ทั้งกับข้าศึกและกับคนของเราเอง จุดมุ่งหมายของวิธีการช่วยขุนพลก็เพื่อที่จะเสริมสร้างความเร่าร้อนในการสู้รบกับข้าศึกของแม่ทัพนายกองและเหล่าทหารทั้งหลาย การใช้วิธีช่วยขุนพล กระตุ้นขวัญทหารและจิตใจสู้รบของทหารนั้น เป็นวิธีการปกติที่แม่ทัพซึ่งนำทหารออกรบมักทำอยู่เสมอในขณะที่เดียวกันก็เป็นศิลปะซึ่งมักจะทำกันอยู่เสมอ ๆ ในการบริหารธุรกิจด้วย (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558)

2.4.5 การจัดจำหน่าย

2.4.5.1 ไบผ่านด่านของสินค้า ความกล้าหาญและผลแห่งชัยชนะตลอดกาลของคนที่ชนะไปทุกแห่งหน ทำให้ชื่อเสียงของเขาเกิดพลังแห่งขมขวัญอย่างหนึ่งขึ้นมา โดยเหตุผลเดียวกัน ในการแข่งขันแข่งแย่งตลาดของสินค้า เมื่อสินค้านั้นมีชื่อเสียงขึ้นมาอันกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อ สินค้านั้นก็เท่ากับมี “ไบผ่านด่าน” อยู่ในการแข่งขันในตลาด สามารถเกิดพลังชนิดหนึ่งขึ้น และในการค้าขายระหว่างประเทศเคยมีผู้ดำเนินการสำรวจและค้นพบว่า มีผลิตภัณฑ์ประมาณถึงหนึ่งที่ได้มีการตกลงซื้อขายกันสำเร็จ เกิดจากยี่ห้อหรือตราของสินค้านั้น ๆ เป็นสำคัญ อีกทั้ง ผลิตภัณฑ์ที่ไต่ขึ้นไปสู่การมีชื่อเสียงได้จะต้องประกอบไปด้วย เงื่อนไขหลายประการ ดังเช่น มีแบบอันเป็นเอกลักษณ์ของตน มีรูปสวยงาม ชื่อมีความแปลกและแตกต่าง ที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพต้องดี ราคายุติธรรม คุณสมบัติแน่นอน อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพดีเป็นรากฐานแห่งการสร้างชื่อเสียง เป็นมูลเหตุโดยตรงที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกมีความเชื่อถือและมีต้องการที่จะซื้อเป็นกรรมสิทธิ์อีก

ความองอาจและพลังของความ “ห้าวหาญเหมือนเดิม” “ฮึกเหิมเหมือนเก่า” “ความกล้าหาญยังอยู่” มิฉะนั้นแล้ว มีแต่ใจอยากทำแต่กำลังไม่พอ ชื่อเสียงเกียรติยศก็ยากที่จะดำรงคงอยู่ได้ โดยเหตุผลเดียวกัน ในการประลองกำลังทางตลาดของสินค้านั้น ถ้าหากต้องการรักษาชื่อเสียงของตนไว้จะต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ไม่ขาดระยะตามความต้องการของตลาด มาตรฐานแห่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะต้องยกระดับให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามการพัฒนาของวิทยาศาสตร์ และ

การยกระดับแห่งการบริโภคของประชาชน ดังนั้น จึงจะทำให้ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เกิดผลในระยะยาวได้

2.4.5.2 กลวิธีจำหน่ายสินค้า ในสงคราม สนามรบคือพื้นที่สู้รบของทั้ง 2 ฝ่าย คือ เวทีแห่งการใช้กลยุทธ์น่านาของแม่ทัพ และในด้านบริหารธุรกิจ พื้นที่แห่งการบริหาร ก็คือ สนามรบของผู้บริหาร คือ สถานที่ที่ผู้บริหารจะแสดงความสามารถของตน ในสนามรบแห่งการดำเนินธุรกิจนี้ การสำรวจค้นคว้าและการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนสภาพของประชาชนมีความสำคัญเช่นเดียวกับ ความเข้าใจต่อสภาพของสนามรบในสงคราม เข้าใจขนบธรรมเนียม สภาพของประชาชนและความต้องการของพื้นที่ที่จะนำสินค้าไปจำหน่ายเท่านั้น จึงจะยึดกุมอำนาจการเป็นฝ่ายกระทำได้

2.4.5.3 เล่ห์กลในการค้า เมื่อมีการแข่งขันกัน มีการเป็นปรปักษ์กัน ก็จะต้องมีเทคนิคการใช้เล่ห์กลอย่างเลื่องไม่พ่น สำหรับในเรื่องนี้ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารธุรกิจในประเทศ สังคมนิยม ย่อมไม่ควรที่จะใช้เล่ห์กลบางอย่างบางประการ แต่ก็ควรต้องรู้ไว้ มิฉะนั้นแล้ว ก็จะเสียเปรียบอย่างมากมาย เฉกเช่น จีนมีการดำเนินนโยบายเปิดประเทศ ในการไปมาหาสู่ทางการค้า กับองค์กรบางแห่งของจีน ฝ่ายตรงข้ามมักเป็นนายทุนชาวต่างประเทศ การคบหาสมาคมกับนายทุนเหล่านั้น โดยตัวของมันเองก็คือการต่อสู้อย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ การรู้เขารู้เรา แยกแยะเล่ห์กลที่ฝ่ายตรงข้ามเอามาใช้ ถือเป็นเกราะป้องกันไม่ให้ตัวเองเสียเปรียบ

2.4.5.4 โจมตีจุดสำคัญ จะต้องทำลายกำลังหลักของกองทัพกบฏที่ตั้งรักษาอย่างมั่นคงไว้เสียก่อน และการที่จะทำลายข้าศึกที่มีจำนวนคนมากกว่าตนนั้นก็จำเป็นต้องคิดหาวิธีให้ข้าศึกเคลื่อนที่ถอนตัวออกจากแนวรบที่มั่นคงให้ได้

2.4.5.5 ความล้มเหลวที่ไม่คาดคิด ในสงครามแห่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ ในขณะที่ผู้บริหารธุรกิจจะกำหนดนโยบายหนึ่งใดก็จำเป็นต้องใคร่ครวญอย่างสุขุมรอบคอบ “แม่ทัพอยู่ภายนอก ประมุขไม่ระแวงจักชนะ” ทรรศนะนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทางร่วมมือระหว่างแม่ทัพกับประมุขในสังคมศักดินา ประมุขควรจะวางใจแม่ทัพซึ่งบัญชาการอยู่นอกประเทศ ไม่ควรเข้าแทรกแซงเป็นอันขาด

2.4.5.6 ผู้ด้วยความทรหดในการแข่งขันทางการประกอบการธุรกิจ การประสบความยากลำบากหรือมีอุปสรรคล้วนแต่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ผลิตภัณฑ์ใหม่ชนิดหนึ่ง ตั้งแต่ถือกำเนิดมาจนเป็นที่ยอมรับของผู้คนทั้งหลายมักต้องผ่านความยากลำบากจากการทดสอบนานาประการ และในการดำเนินธุรกิจ เมื่อมีการฝึกอบรมที่ดี มีความทรหดอดทนที่ทนต่อการทดสอบได้แล้ว ยังต้องสันทนในการจกฉวยโอกาสอีกอย่างหนึ่งด้วย

2.4.5.7 ความก้าวหน้าไม่ขาดสาย ความผิดพลาดของผู้กำหนดนโยบาย และการขาดแคลนจิตใจบุกเบิกและจิตใจก้าวรุดหน้าไปอย่างไม่ขาดสายของผู้กำหนดก็กลายเป็นมูลเหตุสำคัญที่นำมาซึ่งความผิดพลาดต่าง ๆ นานาขึ้น ดังนั้น ในการแข่งขันกันทางธุรกิจ ความกล้าหาญในอันที่จะบุกเบิกและก้าวหน้าไปอย่างไม่ขาดสาย จะต้องมีการสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาจะก่อให้เกิดพลังชีวิตแก่องค์กร องค์กรจึงจะพัฒนาไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง

2.4.5.8 ปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย ในการดำเนินธุรกิจ การรับรู้โอกาสและเลือกเฟ้นโอกาส กล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะที่ผู้ดำเนินการบริหารธุรกิจพึงมีไว้อย่างพร้อมมูล ผู้บริหารธุรกิจสามารถรับรู้และใช้โอกาสที่เป็นประโยชน์เป็นปมเงื่อนประการหนึ่งแห่งการพัฒนาขององค์กร

2.4.5.9 ผลการมอบอำนาจ ประวัติศาสตร์ของสงครามบอกว่า การดำเนินการโจมตีอย่างฉับพลันในเวลาและสถานที่ที่ข้าศึกมิได้เตรียมป้องกันหรือคาดคิดไม่ถึงนั้น สามารถได้รับผลทางการทหารและจิตใจอย่างใหญ่หลวง อันจะทำให้ฝ่ายตรงข้ามวินิจัยผิดพลาด กำหนดแผนการและกาใช้ปฏิบัติการที่ผิดพลาดท่ามกลางความรำลึกระส่ำย ยังผลให้ต้องได้รับความพ่ายแพ้อย่างต่อเนื่องกัน

2.4.5.10 การผ่อนปรนก็ผ่อนปรน ในระหว่างการแข่งขันทางการค้าอันเต็มไปด้วยความดุเดือดและสลับซับซ้อนนั้น ผลประโยชน์จะเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน ผลได้ผลเสียจะสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น เมื่อตกอยู่ในภาวะคับขัน ถ้าคิดแต่จะรุกอย่างเดียวไม่คำนึงถึงการถอยเสียบ้าง หามุ่งจะให้ได้ประโยชน์ทุกหนทุกแห่งนั้นจะทำให้ตนเองตกอยู่ฐานะเป็นฝ่ายถูกกระทำไปทุกทาง ซึ่งในการเจรจาทางการค้า บางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องยอมอ่อนข้อในผลประโยชน์เฉพาะส่วนบ้าง ซึ่งข้อนี้เป็นยุทธวิธีในอันที่จะทำให้ได้รับชัยชนะและความสำเร็จในขั้นปลาย

2.4.5.11 การแปลงอ้อมเป็นตรง ความยากของการชิงชัยอยู่ที่แปลงอ้อมให้เป็นตรง แปลงกันตรงรายได้เป็นประโยชน์ ฉะนั้น จึงพึงเดินทางอ้อมแล้วต่อด้วยประโยชน์ เคลื่อนพลทีหลังถึงที่หมายก่อน นี่คือผู้รู้กลยุทธ์อ้อมตรง

2.4.5.12 เอาชนะด้วยฝิปาก ในการดำเนินธุรกิจ ฝิมือในการใช้โวหารและสมรรถนะในการโต้แย้งนั้น มิใช่แต่จะทำให้ลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ของตนเท่านั้น ยังได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือในขณะที่การดำเนินธุรกิจของตนต้องประสบกับความยากลำบากอีกด้วย

2.4.5.13 ใช้กลทุก์กายอย่างแยบยล โดยมีวัตถุประสงค์ของ “กลทุก์กาย” คงจะแตกต่างกันไปแล้วแต่กรณี แต่มาตรการพื้นฐานก็ไม่พ้นที่จะใช้การทำร้ายตัวเองเพื่อสร้างความเชื่อถือแก่คนอื่น ในข้อนี้มีความหมายซึ่งผู้ดำเนินการบริหารธุรกิจจะนำไปเป็นบทเรียนได้ (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558)

2.5 หลักการบริหารงานด้วยกลยุทธ์แบบจีนแบบสมัยใหม่ (ตำนานแห่งความสำเร็จระดับโลกของจีน)

“เจ็ค หม่า ผู้ก่อตั้ง Alibaba กลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซอินเทอร์เน็ตของจีน ปัจจุบันเขาได้กลายเป็นมหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของจีนด้วยทรัพย์สินมูลค่า 21.8 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ อีกทั้ง ยังถูกยกให้เป็นบุคคลที่ทรงอิทธิพลอันดับ 22 ของโลกจากการประเมินของนพพร วงศ์อนันต์ (2558) บุคคลยอดเยี่ยมแห่งปี ค.ศ. 2013 จาก Financial times รวมถึงนักธุรกิจแห่งปี ค.ศ. 2007 จาก Business week (Erickson, 2013) โดยหลังจากที่ “อาลีบาบา กรุ๊ป” บริษัทอีคอมเมิร์ซที่ใหญ่ที่สุดในจีนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2557 และทำสถิติการขายหุ้นให้กับนักลงทุนเป็นครั้งแรกโดยมีมูลค่าสูงที่สุดในตลาดหุ้นนิวยอร์กด้วยมูลค่ามากกว่า 25,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 800,000 ล้านบาท (ไทยรัฐออนไลน์, 2557) นับว่าสูงที่สุดในวงการไอทีและสูงกว่ายอดมูลค่าตลาดรวมกันของ Google, Facebook และ Twitter ด้วยซ้ำไป หม่าได้ขึ้นเป็นเศรษฐีลำดับที่ 18 ของโลก จากการจัดอันดับโดยนิตยสาร Forbes ขณะที่อาลีบาบากลายเป็นธุรกิจยักษ์ระดับโลกและการผงาดเข้าตลาดสหรัฐฯ ด้วยการระดมทุนในตลาดหุ้นนิวยอร์กครั้งนี้เอง นับว่าเป็นการประกาศความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซจีนอย่างอาลีบาบา (Alibaba) ในการลดทอนอำนาจผูกขาดบนเวทีค้าขายสินค้าออนไลน์ระดับโลกที่มีอีคอมเมิร์ซสัญชาติอเมริกันอย่างอเมซอน (Amazon) และอีเบย์ (eBay) ที่เป็นผู้กุมบทบาทสำคัญตลอดช่วงที่ผ่านมา

สำหรับกรณีความสำเร็จของหม่า นั้นแน่นอนว่าย่อมมีความน่าสนใจและแตกต่างไปจากเศรษฐีวงการไอทียักษ์ใหญ่ของสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นมาร์คซัคเคอร์เบิร์กแห่ง Facebook สตีฟจ๊อบส์แห่ง Apple หรือบิลเกตส์แห่ง Microsoft ขณะที่หม่าในวัย 50 ปี กลับไม่มีความรู้พื้นฐานในเรื่องของคำนวณการเขียน โปรแกรมหรือความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีเลยแตกต่างกับผู้ประสบความสำเร็จทั้งหลายในสหรัฐอเมริกาอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะอาชีพเริ่มแรกของเขา คือ ครูสอนภาษาอังกฤษซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับธุรกิจของเขาเลยนวัตกรรมที่เขาสร้างขึ้นในอาลีบาบานั้นจึงไม่ใช่ในด้านเทคนิคแต่เป็นด้านกลยุทธ์และไหวพริบชั้นเชิงมากกว่าโดยเขาจะเป็นคนที่มีความสามารถในการปลุกเร้ากระตุ้นแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานและเจ้าหน้าที่บริษัทได้อย่างดีเยี่ยมบวกกับความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงไม่น่าแปลกใจที่เจ็คหม่ากลายเป็นตำนานแห่งความสำเร็จระดับโลกของจีน (บุญมาก ศิริเนาวกุล, 2560) และปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของ “เจ็คหม่า” ประกอบด้วย (รติมา คชนันท์, 2559)

2.5.1 คิดล่วงหน้าและมีแนวคิดแก่นแกนของธุรกิจ

ความสำเร็จของอาลีบาบาในวันนี้ไม่ใช่เพราะว่าทำงานได้ยอดเยี่ยมแต่เริ่มมาจากการที่หม่ามีความฝันและคิดล่วงหน้าที่จะทำมาตั้งแต่ 15 ปีที่แล้ว (Linshi, 2014) ขณะเดียวกัน

ก็มีแก่นแกนธุรกิจที่เป็นแนวคิดสำคัญ คือ การเชื่อมโยงผู้ซื้อให้ได้พบผู้ขายทางออนไลน์ส่วนใหญ่ แล้วเจ้าของกิจการมักจะมีค่านิยมหลักมีความฝันและมีความทะเยอทะยานรวมถึงความกล้าแต่ก็มักจะขาดแนวคิดที่เป็นแก่นแกนสำหรับทำธุรกิจซึ่งนับว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากเพราะหากพลาดไปแล้วก็ยากที่จะย้อนกลับมาแก้ไขได้ (พอร์เตอร์, เอริสแมน, 2558)

2.5.2 หาเป้าหมายที่เหมาะสม

หมาčekกล่าวไว้เมื่อ พ.ศ. 2542 กับพนักงานของเขาว่าเป้าหมายของอาลีบาบา คือ การแข่งขันกับบริษัทในซิลิคอนวัลเลย์อาลีบาบาจะต้องแข่งขันกับบริษัทในระดับโลกให้ได้ไม่ใช่แค่ในประเทศจีนพนักงานจำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและเทียบเท่าพนักงานในบริษัทไอทีของซิลิคอนวัลเลย์ ส่วนคู่แข่งด้านอีคอมเมิร์ซอย่างอีเบย์ (eBay) นั้นเปรียบเป็นฉลาม ส่วนอาลีบาบาเปรียบเป็นจระเข้ซึ่งสัตว์ทั้ง 2 ประเภท มีถิ่นฐานที่อาศัยแตกต่างกันนั้นจึงสื่อได้ถึง ความถนัดและตลาดที่แตกต่างกันของทั้ง 2 บริษัท ซึ่งจากแนวคิดนี้เองส่งผลให้อาลีบาบาประสบความสำเร็จในการขาย IPO อย่างท่วมท้น โดยมีมูลค่าบริษัท หรือ Market Capitalization ราว 2.19 แสนล้านเหรียญสหรัฐฯ (ข้อมูลจากบริษัท FactSet) ซึ่งมูลค่าตลาดนี้ถือว่าสูงกว่าบริษัทไอทีที่มีชื่อเสียงในสหรัฐฯ ทั้งเฟซบุ๊ก (Facebook) อีเบย์ (eBay) หรือแม้แต่แอมะซอน (Amazon) (ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

2.5.3 ดีที่สุดสำคัญเป็นอันดับแรก

โดยทั่วไปแล้วเจ้าของธุรกิจเวลามีแนวคิดที่จะทำธุรกิจยุคขึ้นมาทีไรก็มักจะมีใจฝ่อเมื่อรู้ว่ามีคนทำแล้วแต่การทำเป็นคนแรกนั้นไม่ได้สำคัญเสมอไป การเป็นเจ้าแรกในตลาดไม่สำคัญเท่ากับเป็นที่ดีที่สุดอย่างอีเบย์ (eBay) เป็นเจ้าแรกในตลาดจีนและผู้บริหารของอีเบย์ (eBay) สรุปร่าข้อได้เปรียบของการเป็นเจ้าของธุรกิจในตลาดรายแรกจะนำไปสู่ชัยชนะแต่อาลีบาบา กลับสร้างผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าและเหนือชั้นกว่าได้ยาวนาน (พอร์เตอร์, เอริสแมน, 2558)

2.5.4 ไม่ประเมินคู่แข่งสูงเกินไป

ในขณะที่หมาčekเริ่มทำธุรกิจในช่วงแรก ๆ นั้น อีเบย์ (eBay) ซึ่งเป็นผู้นำตลาด อีกทั้งยังเป็นที่ยึดของสื่อมวลชนบวกกับทรัพยากรที่มีมากกว่าและดูเหมือนว่าจะเป็นคู่แข่งที่ทรงพลังและข่มขวัญคู่แข่งผู้นั้นแต่ที่จริงแล้วบริษัทใหญ่ทีไรก็มักจะแสดงภาพพจน์ว่าแข็งแกร่งและอยู่เหนือใคร เนื้อแท้ข้างในแล้วมักจะอ่อนแอกว่าภาพที่เราเห็น ดังนั้น เราจึงไม่ควรประเมินตัวเองต่ำเกินไป ขณะเดียวกันก็ไม่ควรประเมินคู่แข่งสูงเกินไปด้วยเช่นกัน (พอร์เตอร์, เอริสแมน, 2558)

2.5.5 ผู้นำที่ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ที่ผ่านมาหมาčekได้ว่าเป็นผู้นำองค์กรที่น่าเอาเยี่ยงอย่างนอกจากจะเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารงานมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานแล้วเขายังสร้าง

บรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเสมือนว่าพวกเขาเป็นครอบครัวเดียวกัน ส่งผลให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานในบริษัทมีความภักดีต่อองค์กรขยันขันแข็งและมีการทำงานเป็นทีมที่ดีเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำองค์กรหรือผู้ประกอบการจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างแบรนด์ไปพร้อม ๆ กับการสร้างวัฒนธรรม โดยไม่ทำให้ให้พวกเขามีความรู้สึกดั่งเครียดจนเกินไป หม่าได้ใช้เวลาหลายปีในการศึกษาวัฒนธรรมตะวันตกในเรื่องของการบริหารจัดการแนวคิด หนทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกัน เขาก็ไม่ทิ้งวัฒนธรรมบ้านเกิดหรือวัฒนธรรมจีนเลย โดยได้มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมจีนกับนิสสัยการบริโภค เพื่อที่จะสร้างเทคโนโลยีให้ประสบความสำเร็จซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำบริษัทไปสู่แบรนด์จีนที่มีความเป็นสากลอย่างแท้จริง และในที่สุดเขาก็สามารถพิสูจน์ได้ว่าการบริหารงานอย่างมีสไตล์เป็นเอกลักษณ์ของเขาโดยเฉพาะในรูปแบบของการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออกนั้นส่งผลให้ธุรกิจของเขาประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดด (Zakkour, 2014)

2.5.6 การจะก้าวไปสู่ความสำเร็จไม่จำเป็นต้องใช้ความสัมพันธ์แต่ต้องใส่ใจลูกค้าให้มาก

การก้าวมาสู่จุดนี้ได้ไม่ได้เป็นเพราะหม่ามีพ่อที่ร่ำรวยหรือมีญาติพี่น้องที่มีอิทธิพล แต่เพราะมีแค่ลูกค้าที่ให้การสนับสนุนมาโดยตลอด (Linshi, 2014) โดยบทบัญญัติของอาลีบาบา กล่าวไว้เสมอว่าลูกค้าคืออันดับแรกพนักงานอันดับสอง และผู้ลงทุน คือ อันดับสามและสิ่งสำคัญกว่าคือการสร้างสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการดีกว่าจะมาคอยหาแพ้นั้นการลงทุนใหม่ล่าสุดที่นิยมกันในหมู่นักลงทุนหากทำได้ในสิ่งที่ใช่สำหรับลูกค้าและพนักงานได้แล้วผู้ลงทุนย่อมได้รางวัลในตอนท้ายแน่นอน (พอร์เตอร์, เฮอร์สแมน, 2558) อีกหนึ่งตัวอย่างที่สะท้อนถึงความสำคัญของลูกค้าที่หม่ามีให้คือการที่หม่าให้ทีมลูกค้าทั้งแปดคนเป็นตัวแทนอาลีบาบาเปิดการซื้อขายที่ตลาดหุ้นนิวยอร์กเมื่อกันยายน พ.ศ. 2557 โดยทางอาลีบาบาได้กล่าวว่า นี่เป็นการแสดงให้เห็นว่า “ลูกค้ามาก่อนเสมอ” (Alden, 2014)

2.5.7 เรียนรู้และต่อยอดนวัตกรรมจากบุคคล

หม่ามีความเข้าใจมาโดยตลอดว่านวัตกรรมนั้นไม่จำเป็นจะต้องสอดคล้องกันกับการประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เสมอไป เช่นเดียวกับสติฟจ๊อบส์ซึ่งไม่เคยเป็นผู้ที่ประดิษฐ์คิดค้นเครื่องเล่นมิวสิกดิจิตอล และบิลเกตส์ผู้ซึ่งไม่ได้สร้างระบบการจัดการคอมพิวเตอร์เช่นกัน แต่หม่ากลับสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาบนพื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่ก่อนแล้วซึ่งนับว่าประสบความสำเร็จมากที่สุด ตัวอย่างเช่นอีเบย์ (eBay) ได้สร้างเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซในแบบการค้าระหว่างผู้บริโภคด้วยกัน (Consumer to consumer) ที่ใหญ่ที่สุดและประสบความสำเร็จมากที่สุดในขณะที่เมื่อหม่าได้สร้างเว็บ Taobao ขึ้นหม่าก็ได้้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับที่ประเทศจีน โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งการเรียนรู้และเข้าถึงวัฒนธรรมประวัติศาสตร์ปรัชญาการใช้ชีวิตเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำพาธุรกิจบรรลุเป็นผลสำเร็จในทางปฏิบัติ นั่นคือเหตุผลว่าทำไมหม่าถึงได้สร้างระบบพุดคุยแบบเรียลไทม์ (Real time) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเหล่านี้ก็เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันรวมถึงการเจรจาต่อรองทางการค้าต่าง ๆ (Zakkour, 2014)

2.5.8 รูปแบบธุรกิจที่ครบวงจร

อีกหนึ่งเหตุผลที่นักลงทุนนั้นสนใจซื้อหุ้นอาลีบาบาอย่างถล่มทลายเพราะรูปแบบธุรกิจที่ครบวงจรของอาลีบาบาซึ่งสามารถรองความนิยมในจีนได้เหนียวแน่นหลายตลาดต่างจากบริษัทในสหรัฐฯที่มักครองแชมป์รูปแบบธุรกิจเฉพาะทางกระจายกันไปโดยอาลีบาบาเป็นเจ้าของเว็บไซต์อย่าง Tmall และ Taobao ที่มีแนวคิดให้บริการคล้าย Amazon และ eBay ตามลำดับ นอกจากนี้ อาลีบาบายังมีรายรับจากการรับส่งเงินในบริการ Alipay ซึ่งถอดแบบการทำงานมาจาก Paypal ทั้ง 3 ธุรกิจนี้เอง ที่สร้างรายได้ให้อาลีบาบาแบบครบวงจร (ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

2.5.9 การบริหารแบรนด์ต้องมีชื่อที่คนทั้งโลกจดจำได้

ความสำเร็จในการทำธุรกิจจะเกิดขึ้นนั้นจะมองข้ามเรื่องของการสร้างแบรนด์ไปไม่ได้เนื่องจากว่ายิ่งคนจดจำแบรนด์เราได้ขึ้นใจเท่าไรธุรกิจของเราก็ยิ่งได้เปรียบมากขึ้นเท่านั้น เชื่อกันว่าหากกิจการใดครอบครองตราสินค้าที่มีชื่อเสียงติดตลาดเป็นที่รู้จักกึกก้องของผู้บริโภคแล้วโอกาสที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จก็มีมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างลักษณะเด่นให้กับแบรนด์เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำเพื่อช่วยลดระยะเวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อจากตัวเลือกที่มีอยู่ในตลาดอย่างมากมาย ทั้งนี้ หม่าได้มองเห็นถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์โดยครั้งหนึ่งหม่าได้กล่าวไว้ในรายการ “ชีวิตมั่งคั่ง” สถานีโทรทัศน์เซี่ยงไฮ้ พ.ศ. 2546 ว่า “การที่เลือกชื่ออาลีบาบาเพราะตอนนั้นตั้งใจจะก่อตั้งบริษัทให้อยู่ได้ 80 ปี หวังจะเป็นเว็บไซต์หนึ่งในสิบของโลกและหวังว่าพ่อค้าทั่วโลกจะใช้บริการเราและเมื่อคิดเช่นนั้นคุณต้องมีแบรนด์ที่ดีและชื่อที่ดีให้คนทั้งโลกจดจำได้เราไม่ได้คิดจะทำเว็บไซต์แค่ในประเทศจีนแต่คิดจะทำเว็บไซต์ระดับโลกซึ่งตอนนั้นใช้เวลาคิดอยู่หลายวันสุดท้ายรู้สึกว่ชื่ออาลีบาน่าจะดีประการแรก คือ ทุกคนจำได้ง่ายและทั่วโลกออกเสียงเหมือนกันหมด” (จ้าวเหว่ย, 2558)

2.5.10 ของฟรีก็เป็นรูปแบบธุรกิจอย่างหนึ่ง

ตอนที่เถาเป่า (Taobao) ประกาศตัวให้บริการฟรีอีเบย์ (eBay) ได้ตอบโต้อย่างทันควันด้วยการให้เหตุผลต่อสาธารณะว่าของฟรีไม่ใช่ว่ารูปแบบธุรกิจแต่ในความเป็นจริงบางครั้งมันก็เป็นสิ่งสำคัญลำดับแรกที่ต้องให้บริการฟรีเสียก่อน โดยเฉพาะในโลกอินเทอร์เน็ต ซึ่งวิธีนี้จะเอื้อให้ธุรกิจสร้างลูกค้าได้จำนวนมากขณะที่ทีมบริการของบริษัทที่เป็นสปอนเซอร์ก็ได้เรียนรู้จาก

ลูกค้าและปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งเมื่อเอ่ยถึงบริษัท อินเทอร์เน็ตที่มีชื่อเสียงปัจจุบันอย่าง Google หรือ Facebook ก็จะสามารถค้นหาข้อมูลฟรี โดยที่ 2 บริษัทนี้ ก็ยังคงยืนยันที่จะให้บริการฟรี (พอร์เตอร์, เฮอร์สแมน, 2558)

2.5.11 ทีมเวิร์คที่แข็งแกร่งเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าประวัติที่เลศหลอ

ใน ค.ศ. 2000 ช่วงการเตรียมงานเพื่อเปิดไอพีโอให้ได้นั้นอาลีบาบาขอทคอมได้รวบรวมผู้บริหารที่มีปริญญาระดับสูงและจากบริษัทที่ปรึกษากับบริษัทข้ามชาติชั้นนำประวัติ ผลงานของพวกเขาที่ส่งให้บริษัทดูเลศหลอขณะที่บุคลิกส่วนตัวของแต่ละคนทำงานเข้ากันไม่ได้ ความถนัดในตัวคนหรืออีโก้ของพวกเขาเป็นอุปสรรคขัดขวางและไม่นานบริษัทก็เคืองกว้างเดินไปอย่างไรจุดหมายใกล้ล้มละลาย ซึ่งเมื่อชุดคริมทีม ได้ถูกปลดออกไปการบริหารงานก็เปลี่ยนมือกลับมาที่ผู้ก่อตั้งบริษัทชุดเดิมถึงแม้จะไม่มีดาวเด่นในทีมงานแต่พวกเขากลับทำงานเข้าหากันด้วยดี บรรลุผลสำเร็จได้มากกว่าที่บางคนจะคาดการณ์ได้จากประวัติผลงานของเขาเสียอีก ซึ่งจากข้อนี้จะเห็นได้ว่าการจ้างคนมาทำงานในอาลีบาบานั้นความเข้ากันได้กับทีมและองค์กรควรจะมาเป็นอันดับแรกผู้สมัครงานที่มีประวัติสุดแสนจะเพียบพร้อมเลศหลอแต่ไม่สามัคคีเป็นหนึ่งเดียวแล้วอาจจะทำให้ทีมล่มจมหรือบริษัทล้มละลายได้ การจ้างคนเก่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่ท้ายที่สุดแล้วทีมที่ดีย่อมมีค่ามากกว่าคนเก่งเพียงคนเดียวและเมื่อมันเป็นเรื่องของธุรกิจมันหมายถึงความอยู่รอด (พอร์เตอร์, เฮอร์สแมน, 2558)

2.5.12 กระจายความร่ำรวย

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่แยกอาลีบาบาให้แตกต่างจากบริษัทเกิดใหม่ทั้งหลาย คือ หม่าเป็นคนใจกว้างแบ่งปันความเป็นเจ้าของอาลีบาบาให้แก่พนักงาน ด้วยการให้กรรมสิทธิ์การเป็นหุ้นส่วนบริษัทและสิทธิการเลือกซื้อหุ้นของบริษัทสำหรับพนักงานหลังจากประสบความสำเร็จอย่างท่วมท้นส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเสมือนส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนั้น หม่ายังได้ทำประโยชน์ต่อสังคมในภาพรวมแทนการทำกำไรให้ธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะปัญหามลภาวะและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่ของจีน ทำให้หม่าและบริษัทเป็นที่ยอมรับและมีภาพลักษณ์ที่ดีจนถึงวันนี้ (ชาญ ธนประกอบ, 2558)

และจากเรื่องราวความสำเร็จของเจ็ค หม่า คือ มีความเป็นเอกลักษณ์และยึดมั่นในค่านิยมและยึดหลักอย่างมั่นคงโดยประกอบไปด้วย 9 ประการ ของอาลีบาบา คือ มุ่งมั่น, สร้างนวัตกรรม, ถ่ายทอดและเรียนรู้, เปิดกว้าง, เรียบง่าย, ทำงานเป็นทีม, แน่วแน่, สร้างคุณภาพ, ลูกค้ามาก่อนเสมอ (พอร์เตอร์, เฮอร์สแมน, 2558) เหล่านี้ล้วนฝังอยู่ในตัวผู้นำและพนักงานในองค์กรทุกคนภายใต้องค์กรยักษ์ใหญ่แดนมังกร ผู้พลิกโฉมหน้าธุรกิจโลกนับเป็นแนวคิด กลยุทธ์ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับธุรกิจของตน นับได้กรณีศึกษาของเจ็ค หม่า

ถือเป็นแนวทางและเส้นทางแห่งความสำเร็จขององค์กรที่พร้อมเข้าสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน เฉกเช่น “อาลีบาบา กรุ๊ป”

2.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานร่วมกับคนจีน

ควรปฏิบัติดังนี้ (วัฒนธรรมการจัดการของประเทศจีน, 2558)

2.6.1 ควรศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาวจีนให้เข้าใจและปฏิบัติงานได้ถูกต้องโดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน

2.6.2 ควรผูกมิตรก่อนที่จะทำธุรกิจร่วมกันเพราะคนจีนชอบการพูดคุยเล็กน้อย ๆ และสร้างความคุ้นเคยก่อนที่จะเริ่มธุรกิจกับใคร

2.6.3 รอยยิ้มคนจีนมีวัฒนธรรมการรักษาใบหน้าจึงมักใช้รอยยิ้มเพื่อเป็นเครื่องมือในการเข้าสังคม

2.6.4 ควรพูดช้า ๆ ให้เขาฟังเข้าใจเพราะคนจีนจะเห็นว่าการขอให้ผู้อื่นพูดช้าเป็นเรื่องที่ไม่สุภาพ

2.6.5 ไม่ควรสร้างความเป็นกันเองเกินไปเพราะคนจีนจะเน้นเรื่องของการเคารพผู้อาวุโสเป็นหลัก และควรระมัดระวังการพูดจาการแสดงออกการแต่งกายระยะห่างการใช้ภาษาพูด ภาษาเขียนและภาษากายด้วย

2.6.6 ในการทำงานร่วมกับชาวจีนควรฝึกฝนตนให้มีความกระตือรือร้น เพราะด้วยอุปนิสัยชาวจีนแล้วมักเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นใฝ่รู้ใฝ่ศึกษา รักษาเวลา และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

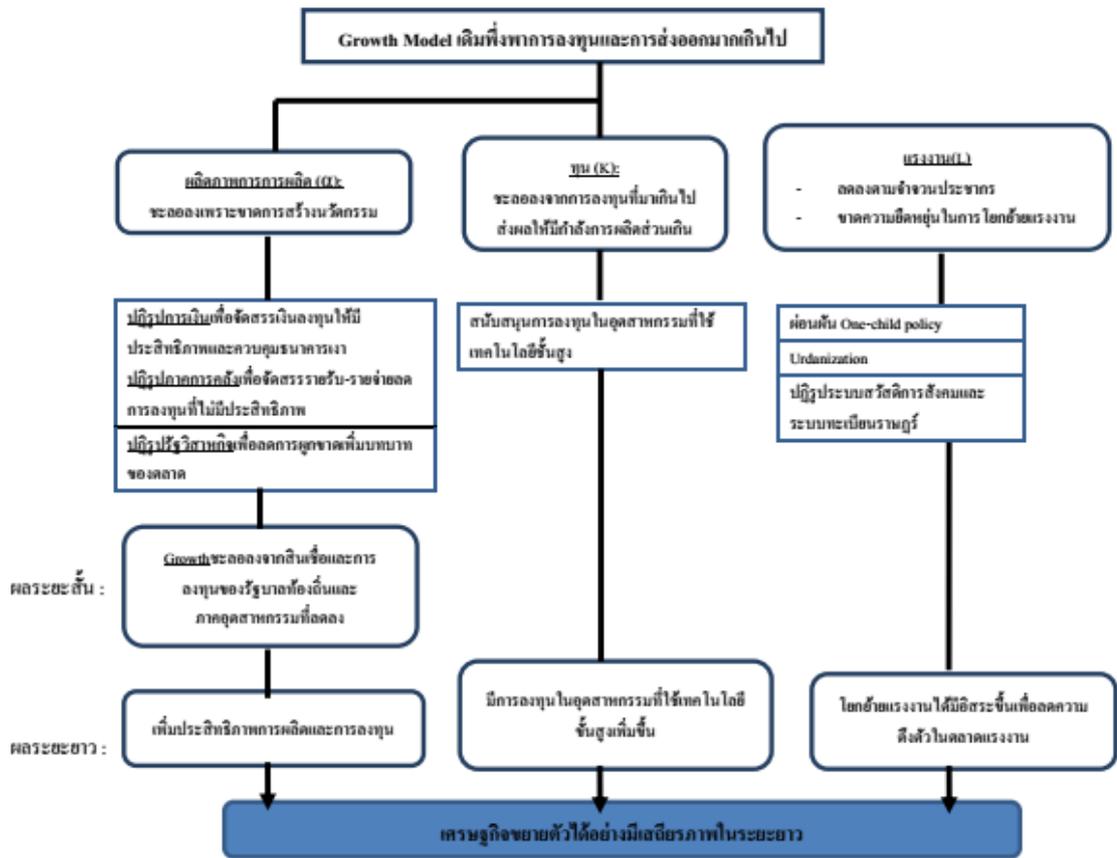
แนวคิดวัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีนเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเข้มแข็งภายในสู่ภายนอก การทำธุรกิจของคนจีนเน้นการเป็นครอบครัวเริ่มต้นเป็นครอบครัวและถ่ายโอนสู่สมาชิกในครอบครัว จากการมูมานะของคนจีนรุ่นแรกได้เปลี่ยนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งความมุ่งมั่นและเป็นอุปนิสัยที่อดทนต่อความยากลำบากของคนรุ่นต่อไปบวกกับความเชื่อแบบขงจื้อที่เน้นการพึ่งพาตนเองไม่พึ่งพาภายนอกทำให้การธุรกิจแบบคนจีนเป็นการทำจากในสู่ นอก คือให้คนในครอบครัวเข้มแข็งแล้วจึงออกไปทำงานหรือสนับสนุนภายนอกอำนาจและลักษณะทางอำนาจจะเป็นของผู้ชายด้วยวัฒนธรรมและค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้ชายมากกว่าหญิง ดังนั้น ผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้นำจึงเป็นผู้ชายแต่แนวคิดนี้ค่อย ๆ เปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกที่เน้นความเสมอภาคและบทบาทชายหญิงวัฒนธรรมการค้าแบบจีนเป็นตัวอย่างที่ได้รับการยอมรับมานับนานว่าเป็นการทำงานด้วยการใช้ใจมากกว่าใช้ระเบียบซึ่งสอดคล้องกันกับ (Yeung, 2004) สรุปว่าจิตวิญญาณของทุนนิยมการค้าของจีนที่พัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะในกลุ่มจีนโพ้นทะเลน่าจะมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ทุนนิยมการค้าแบบจีนคือรูปแบบขององค์กรทางเศรษฐกิจที่ถูกพัฒนาและทำงานอยู่นอกจีนแผ่นดินใหญ่ในลักษณะของ“ธุรกิจครอบครัว” (Chinese

family firm) หรือ “ระบบเครือข่ายความสัมพันธ์” 2) ทุนนิยมจีนขยายตัวไปตามเส้นทางและเครือข่ายการค้าที่เกิดขึ้นในลักษณะข้ามชาติข้ามพื้นที่มากกว่าจะผูกติดกับเขตแดนของชาติที่ไปลงทุนและมีความยืดหยุ่นมีศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา 3) ระบบทุนนิยมจีนมีลักษณะวัฒนธรรมทางเศรษฐกิจที่มี “โครงสร้างของจิตสำนึก” (Structural coherence-spirit) เป็นพื้นฐานของระบบในที่นี้หมายถึง ผู้ประกอบการชาวจีนเลือกสร้างความหมายให้กับกิจกรรมของตนจนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่คุ้นชิน กลายเป็นแบบแผนเครือข่ายการค้าระหว่างคู่สัญญาและพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความสัมพันธ์บุคคลที่ต่อมากลายเป็นพื้นฐานของเครือข่ายที่ขยายตัวออกไปอย่างไม่มีสิ้นสุด และ 4) ทุนนิยมการค้าแบบจีนเป็นระบบที่วางอยู่บนพื้นฐานของ “ผู้ประกอบการ” (Actor centered) ที่ซึ่งตัวผู้ประกอบการครอบครัวและ/หรือกลุ่มธุรกิจของเขาเป็นพลังขับเคลื่อนระบบมิใช่ตัวโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจเฉกเช่นระบบของตะวันตก

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการการเงินของจีน

ประธานาธิบดี สี จิ้นผิง ประกาศแผนแม่บทปฏิรูปในการประชุม Third plenum ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นโมเดลการขยายตัวทาง เศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกกันว่า “New normal” ที่ให้ความสำคัญกับการขยายตัวเสถียรภาพระยะยาวและคำนึงถึงการพัฒนาแบบองค์รวม โดยโมเดลการขยายตัวทางเศรษฐกิจแบบใหม่นี้เป็นการบริหารจัดการเศรษฐกิจที่จีนไม่คุ้นเคย สำหรับกลไกตลาดเข้ามาที่มีบทบาทมากขึ้น ลดอำนาจของรัฐทำให้ต้องมีการปฏิรูปแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและต้องมีการพัฒนาเชิงสถาบันให้แข็งแกร่งขึ้นด้วย

แผนแม่บทการปฏิรูปนี้เป็นแบบบูรณาการเพื่อดูแลศักยภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมผ่านการปลดล็อกปัญหาและข้อจำกัดในระยะยาวเพื่อสนับสนุนผลิตภาพการผลิต การสะสมทุนและแรงงานรวมถึงรักษาเสถียรภาพในด้านต่าง ๆ ดังภาพที่ 2-15



ภาพที่ 2-15 แนวทางการปฏิรูปเศรษฐกิจ (พิทวัส พูนผลกุล, 2558)

1. การดูแลศักยภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

1.1 ปฏิรูปภาคการเงินเพื่อให้การจัดสรรเงินทุน

เป็นไปตามกลไกตลาดมากขึ้น โดยทางการเงินดำเนินการให้ต้นทุนการกู้ยืมแปรผันตามความเสี่ยงและผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับมากขึ้นเพื่อจัดสรรเงินทุนไปสู่ภาคเศรษฐกิจที่เหมาะสม โดยตั้งแต่การประชุม Third plenum เป็นต้นมาทางการเงินมีความคืบหน้าในการปฏิรูปภาคการเงินค่อนข้างมาก เช่น 1) ยกเลิกอัตราดอกเบี้ยกู้ยืมขั้นต่ำที่ธนาคารพาณิชย์สามารถปล่อยกู้ได้ทำให้อัตราดอกเบี้ยเคลื่อนไหวได้เสรีมากขึ้น ช่วยให้บริษัทที่มีอันดับความน่าเชื่อถือดีสามารถกู้ยืมได้ถูกลง 2) ให้เงินทุนเคลื่อนย้ายได้เสรีมากขึ้นโดยอนุญาตให้นักลงทุนต่างชาติเข้าลงทุนในหลักทรัพย์ประเทศจีนได้มากขึ้นผ่านโควต้าทั้งในรูปแบบสกุลเงินตราต่างประเทศ (Qualified Foreign Institutional Investors: QFII) และในรูปแบบเงินหยวน (RMB Qualified Foreign Institutional Investors: RQFII) และจัดตั้งเขตการค้าเสรีเซี่ยงไฮ้ (Shanghai Free-Trade Zone: SFTZ) เพื่อทดลองการ

ผ่อนคลายทางการเงินก่อนนำมาใช้ในระดับประเทศ รวมถึงจัดตั้งโครงการ Shanghai-Hong Kong stock connect เพื่อปูทางไปสู่การเปิดเสรีการลงทุนในตลาดทุน 3) ปรับปรุงกลไกการกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนให้ตลาดมีบทบาทในการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนมากขึ้น

1.2 ปฏิรูปภาคการคลังท้องถิ่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุน

เปลี่ยนเป้าหมายจากการใช้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เป็นเชิงปริมาณมาเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพการศึกษา ปริมาณการก่อกำเนิดภาครัฐคุณภาพมาตรฐานสากล ท้องถิ่น เพื่อให้การใช้จ่ายถูกจัดสรรไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปฏิรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อลดการผูกขาดและเพิ่มบทบาทของภาคเอกชน โดยอนุญาตเอกชนให้เข้าลงทุนในธุรกิจที่เคยผูกขาดโดยรัฐวิสาหกิจมากขึ้น (Mixed ownership structure) และลดการอุดหนุนต้นทุนด้านสาธารณูปโภคของรัฐวิสาหกิจเพื่อสนับสนุนกลไกที่เอื้อต่อการแข่งขันรวมถึงสนับสนุนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่ปัจจุบันยังมีสัดส่วนน้อยและพัฒนาภาคบริการให้มีบทบาทมากขึ้น

1.3 ปฏิรูปเชิงสถาบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงานของภาครัฐ

ลดความซับซ้อนบริหารรัฐกิจและพัฒนาหลักนิติธรรมเพื่อความเป็นระเบียบของสังคมรวมถึงออกมาตรการป้องกันและใช้บทลงโทษรุนแรงด้านการคอร์รัปชันซึ่งช่วยลดการใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายของข้าราชการในทุกระดับ

1.4 การปฏิรูปเพื่อลดปัญหาการสะสมทุน

สนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตให้ก้าวทันความต้องการสินค้าโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงออกมาตรการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญาซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถใช้ประโยชน์จากการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้เต็มที่ และให้แรงจูงใจด้านภาษีกับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา รวมถึงรับการส่งผ่านเทคโนโลยีจากการออกไปลงทุนในต่างประเทศซึ่งคาดว่าจะช่วยเอื้อต่อการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (Move up value chains) และช่วยให้ประเทศจีนกลับมาเริ่มสะสมทุนได้ต่อเนื่องในระยะต่อไป

1.5 การปฏิรูปเพื่อแก้ปัญหาแรงงาน

การผ่อนผันนโยบายการมีบุตรคนเดียวโดยอนุญาตให้ครอบครัวที่พ่อหรือแม่เป็นบุตรคนเดียว สามารถมีบุตรได้สองคนซึ่งจะช่วยบรรเทาการลดลงของจำนวนแรงงานและลดแรงกดดันต่อค่าจ้างที่มีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในระยะต่อไป

1.6 การพัฒนาความเป็นเมือง (Urbanization)

ตั้งเป้าหมายโยกย้ายประชากรจำนวน 100 ล้านคน ในเขตชนบทให้เข้าสู่เขตเมืองภายในปี พ.ศ. 2563 โดยผ่อนคลายข้อจำกัดในระบบทะเบียนราษฎร (Hukou system) ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงสวัสดิการสังคมในเมืองที่ไม่ใช่เมืองเกิดและเคลื่อนย้ายไปยังมณฑลต่าง ๆ ที่ขาด

แคลนแรงงานและพื้นที่อื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าได้ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและขยายตัวของความเป็นเมืองเพื่อรองรับแรงงานชนบทที่โยกย้ายเข้าสู่เมืองเพิ่มขึ้นในระยะข้างหน้าควบคู่กันไป

2. การรักษาเสถียรภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะยาว

2.1 การปฏิรูปเพื่อลดความเสี่ยงจากภาคการเงิน

ห้ามปล่อยกู้ในภาคธนาคารเงาลดการปล่อยกู้ในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงควบคุมการกู้ยืมนอกงบดุลของธนาคารพาณิชย์ รวมถึงการจำกัดสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยง (Non-standard assets) ของการลงทุนผลตอบแทนที่สะท้อนความเสี่ยงของแต่ละหมวดมากขึ้น

2.2 การปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับความผันผวนจากภายนอก

(Domestic absorption)

ประกอบด้วยการปรับสมดุลการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (Rebalancing) โดยเพิ่มบทบาทการบริโภคซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพมากกว่าการลงทุนและการส่งออกผ่านการปฏิรูประบบสวัสดิการสังคมและระบบทะเบียนราษฎร์รวมถึงการมีระบบกองทุนบำนาญที่ได้มาตรฐานซึ่งจะช่วยให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในโครงข่ายความคุ้มครองทางสังคม (Social safety net) และขอมลลดการออมเพื่อใช้ในกรณีฉุกเฉิน (Precautionary saving) ขณะที่การขยายความเป็นเมือง (Urbanization) จะเพิ่มประชากรในเขตเมืองซึ่งมีความต้องการบริโภคสูงกว่าประชากรในชนบททำให้คาดว่าต่อไปคนจีนจะมีความต้องการใช้จ่ายมากขึ้น การพึ่งพาการผลิตภายในประเทศมากขึ้นเพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ และลดผลกระทบจากความผันผวนของราคาสินค้านำเข้าที่เปลี่ยนแปลงในตลาดโลก

2.3 การปฏิรูปเพื่อลดความเสี่ยงภาคการคลัง

ทบทวนและปรับสัดส่วนการจัดสรรรายได้จากภาษีระหว่างรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นให้เพียงพอต่อรายจ่ายและปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีให้ดีขึ้น รวมทั้งห้ามรัฐบาลท้องถิ่นกู้ยืมเงินนอกระบบซึ่งมีความเสี่ยงสูง ให้หันมาระดมเงินทุนจากการออกพันธบัตร

3. จีนในเวทีโลกภายใต้แนวทางการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

แบบ “New normal” นอกจากมีการปฏิรูปภายในประเทศจีน ยุทธศาสตร์สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียและไทยคือการเพิ่มบทบาทของจีนในเวทีการค้าและการเงินโลกที่ดำเนินการผ่าน 3 ช่องทาง คือ

3.1 การขยายบทบาทในเวทีการค้าโลก

สร้างความเชื่อมโยงทางการค้าระหว่างทวีปแม้ว่าจีนจะมีบทบาทในเวทีการค้าโลกในพื้นที่ฐานแก่ประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเอื้อต่อยุทธศาสตร์ “One belt, one road” ของจีน และผลักดันให้สกุลเงินหยวนเป็นฐานของผู้ผลิตและผู้บริโภคสินค้าโภคภัณฑ์หลักแล้ว ในปี ค.ศ.

2014 ทางการเงินได้ออกยุทธศาสตร์ “One belt, one road” คือ แผนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน จะทำให้จีนก้าวเดินสู่เวทีโลกอย่างมั่นคง หลังจากเข้าสู่เวที WTO ในปี พ.ศ. 2544 โดยยุทธศาสตร์นี้ เป็นการขยายเส้นทางการค้าทั้งภายในประเทศจีนและเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ รวมถึงเส้นทาง ทางบกและทางทะเลครอบคลุม 3 ทวีปที่มี GDP คิดเป็นร้อยละ 21 ของ GDP โลกและมีประชากร ร้อยละ 63 ของประชากรโลก ซึ่งนอกจากจะสนับสนุนการค้าและบริการระหว่างประเทศ โดยเฉพาะด้านต้นทุนการขนส่งแล้วยังเป็นช่องทางสนับสนุนการผลิตและการค้าของจีนเอง โดย นักวิเคราะห์บางกลุ่มมองว่าแผน “One belt, one road” อาจเป็นช่องทางส่งออกกำลังการผลิต ส่วนเกินของจีนไปต่างประเทศ

3.2 การขยายบทบาทในเวทีการเงินโลก

ผลักดันการใช้เงินหยวนให้เป็นสกุลเงินสากล (Yuan internationalization) อย่าง ต่อเนื่องสะท้อนจากการทยอยเปิดเสรีบัญชีเงินทุนการให้ตลาดมีบทบาทในการเคลื่อนไหวค่า เงินหยวนมากขึ้นการขยายสาขาธนาคารชำระดุลเงินหยวน (Clearing bank) การใช้เงินหยวนใน การชำระค่าสินค้าและบริการระหว่างประเทศและการสร้างตลาดเงินหยวนในต่างประเทศ ส่งผลให้ การซื้อขายในสกุลเงินหยวนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.2 ของปริมาณการค้าเงินในปี พ.ศ. 2553 เป็น ประมาณร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2557 นอกจากนี้ จีนยังได้จัดตั้งส่วนหนึ่งในตะกร้าสิทธิ 3 พิเศษ ถอนเงินหรือSpecial Drawing Rights (SDRs) เพื่อเพิ่มบทบาทของสกุลเงินหยวนในฐานะสกุลเงิน สำรองระหว่างประเทศอีกด้วย (พิทวัส พูนผลกุล, 2558, หน้า 4-6)

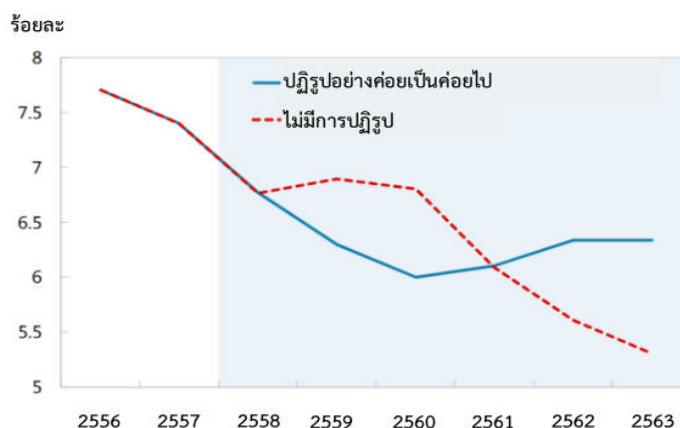
4. การออกไปลงทุนในต่างประเทศ

จีนมีเงินลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Outward Direct Investment: ODI) เพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่องโดยคิดเป็นมูลค่า 116 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯในปี พ.ศ. 2557คิดเป็น 5.5 เท่า ของมูลค่า ปี พ.ศ. 2549 โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ประกันความมั่นคงทางด้านพลังงาน (Secure energy resource) เนื่องจากจีนนำเข้าพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์ในสัดส่วนสูงโดยการออกไปลงทุนใน กลุ่มพลังงานในต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 46 ของ ODI รวม 2) เป็นการเปิดตลาดใหม่ซึ่งช่วยลด ปัญหาข้อจำกัดด้าน ใ้คว้าและลดต้นทุนในการขนส่ง 3) บรรเทาปัญหาต้นทุนแรงงานจีนที่ปรับขึ้น สูงอย่างรวดเร็วและซื้อแบรนด์และรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศโดยในระยะหลังจีนหันมาลงทุน ในสินค้าเทคโนโลยีและภาคการเงินมากขึ้นขณะที่ผู้ลงทุนเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัท เอกชนมาก สะท้อนการหาโอกาสทางธุรกิจของภาคเอกชนจีนในต่างประเทศที่ปรับสูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง ของการปฏิรูปต่อการเติบโตของเศรษฐกิจจีน

การปฏิรูปเศรษฐกิจไปสู่ New normal นั้นจะส่งผลให้เศรษฐกิจจีนขยายตัวชะลอลงทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาวโดยในระยะสั้นจะเป็นผลจากมาตรการแก้ไขปัญหาและลดความเสี่ยง

ต่าง ๆ อาทิ มาตรการคุมเข้มทางการเงินที่ลดการปล่อยสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง การลดการลงทุนในอุตสาหกรรมที่มี กำลังการผลิตส่วนเกินและลดการลงทุนของรัฐบาลท้องถิ่นที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจในระยะสั้นชะลอลงขณะที่ผลดีของการปฏิรูปหลายด้าน มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เช่น การผ่อนคลายการมีบุตรคนเดียวที่ยังไม่สามารถจูงใจให้ครอบครัวมีบุตรเพิ่มได้เนื่องจากกระบวนการขออนุมัติและที่ยุ่งยากและภาระค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูบุตรที่สูงขึ้น ประกอบกับการปฏิรูปหลายด้านยังมีความไม่แน่นอน เช่น การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจที่ยังมีแรงต่อต้านจากกลุ่มผู้เสียประโยชน์อยู่บ้าง นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเชิงวัฏจักร (Cyclical factors) ต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเงิน เช่น การปรับตัวของราคาสังหาริมทรัพย์และตลาดหุ้นทำให้ผลดีเหล่านี้ไม่สามารถชดเชยการชะลอตัวทางเศรษฐกิจในระยะสั้นได้ อย่างไรก็ดี ทางการเงินพยายามที่จะดูแลอัตราการขายตัวทางเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้กระทบต่อตลาดแรงงานมากเกินไปจนอาจเกิดแรงต่อต้านและกลายมาเป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปในระยะต่อไป โดยในช่วงปี (พ.ศ. 2557-2558) ที่การปฏิรูปมีส่วนทำให้เศรษฐกิจเงินมีโอกาสขยายตัวต่ำกว่าเป้าหมายการเงินจึงเข้ามาดูแลเศรษฐกิจผ่านมาตรการด้านการเงินการคลังและนโยบายดูแลเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงินและระบบเศรษฐกิจ (Macro-prudential policy) ซึ่งรวมถึงการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายการลดอัตราการค้าริงสินทรัพย์สภาพคล่องการเร่งรัดโครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการผ่อนคลายมาตรการควบคุมภาคอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

สำหรับในระยะยาวแม้เศรษฐกิจจะชะลอแต่จะมีเสถียรภาพมากขึ้น โดยความสำเร็จของการปฏิรูปเชิงโครงสร้าง (Structural reform) และเนื่องจากผลดีภาพการผลิตที่ปรับดีขึ้นจะเข้ามาช่วยชดเชยการชะลอตัวของประชากรและการสะสมทุนจะเป็นผลดีต่อเสถียรภาพจากการลดความเสี่ยงใน 4 ภาคการเงินและการคลัง โดยนักวิเคราะห์ส่วนใหญ่ประเมินว่าเศรษฐกิจเงินค่อย ๆ ชะลอตัวมาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 5-6 ต่อปี ในปี พ.ศ. 2573 ซึ่งต่างไปจากกรณีที่ทางการเงินไม่ดำเนินตามแผนการปฏิรูปสู่ New normal จนสะสมความเปราะบางและขาดแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้เศรษฐกิจในระยะยาวชะลอลงต่ำมากดังภาพที่ 2-16



Source: IMF China 2015 Article IV consultation

ภาพที่ 2-16 แนวโน้มผลการปฏิรูปเชิงโครงสร้าง (International Monetary Fund, 2015)

นอกจากนี้ การปฏิรูปที่สัมฤทธิ์ผลจะช่วยให้รายได้ต่อหัวของชาวจีนมีแนวโน้มขยายตัวสูงกว่ากลุ่มประเทศอุตสาหกรรมไปอีกระยะหนึ่งส่งผลให้คุณภาพความเป็นอยู่ของคนจีนปรับเข้าใกล้กับกลุ่มประเทศอุตสาหกรรม (Convergence) และอาจทำให้จีนก้าวข้ามกับดักของกลุ่มประเทศรายได้ปานกลาง (Middle income trap) ได้ภายในปี พ.ศ. 2573 ตามเป้าหมายที่ทางการจีนตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลจีนยังเผชิญความท้าทายอีกหลายด้านก่อนการปฏิรูปเหล่านี้จะสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย 1) ผลพวงจากการชะลอตัวของการส่งออกและการลงทุนที่กระทบการบริโภคผ่านกำไรและรายได้ครัวเรือนที่ลดลงจนอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างการบริโภคให้เป็นแรงขับเคลื่อนหลักของจีน 2) การแก้ปัญหาด้านการคลังที่มีอุปสรรคด้านกฎระเบียบและแรงต่อต้านทางการเมืองจากรัฐบาลท้องถิ่นที่เสียประโยชน์ 3) การปฏิรูปการเงินที่ยังต้องใช้เวลาเพื่อทยอยเปิดบัญชีเงินทุนอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระดับที่ระบบการเงินจีนสามารถรองรับได้ และ 4) การรับมือกับความเสี่ยงทั้งด้านการเงินและการคลังรวมถึงความผันผวนในตลาดการเงินระหว่างการปฏิรูป เป็นต้น อุปสรรคเหล่านี้ อาจทำให้การปฏิรูปคืบหน้าได้ช้ากว่าที่ทางการจีนตั้งใจ

5. ผลกระทบและโอกาสต่อไทยจากการปฏิรูปเศรษฐกิจของจีน

การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนจากการปฏิรูปจะส่งผลเสียต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นแต่คาดว่าจะเป็ผลดีต่อเสถียรภาพและโอกาสทางเศรษฐกิจของไทยในระยะยาว โดยระยะสั้นคาดว่าเศรษฐกิจไทยจะได้รับผลผ่านความสัมพันธ์ทางการค้าและการท่องเที่ยว กล่าวคือ

5.1 ช่องทางการส่งออกในปี พ.ศ. 2559 จีนเป็นคู่ค้าอันดับหนึ่งของไทยมีมูลค่าการค้า 65,828.96 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เดิมมีมูลค่าการส่งออก 23,809.55 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ คิดเป็น

สัดส่วนร้อยละ 11.06 ของมูลค่าการค้าทั่วโลก ทำให้เศรษฐกิจไทยอาจได้รับผลกระทบผ่านปริมาณการส่งออกที่ชะลอลง โดยเฉพาะการส่งออกเพื่อนำไปใช้เพื่อการลงทุนและการผลิตแม้จีนจะนำเข้าสินค้าไทยเพื่อไปบริโภคมากขึ้นจากการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจที่เน้นพึ่งพาการบริโภคแทนการลงทุนและการยกระดับรายได้ของประชากรจีน แต่ผลดีดังกล่าวอาจไม่ยั่งยืนเนื่องจากคาดว่าจีนหันมาพึ่งพาตัวเองมากขึ้นอย่างต่อเนื่องสะท้อนจากการใช้วัตถุดิบนำเข้า (Import content) เพื่อผลิตและส่งออกที่มีสัดส่วนลดลงจากร้อยละ 56 ในปี พ.ศ. 2548 เหลือเพียงร้อยละ 35 ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมที่ลดลงมากกว่าราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ลดลงเนื่องจากจีนเป็นผู้บริโภคสินค้าโภคภัณฑ์รายใหญ่ที่สุดในโลกอุปสงค์จากจีนที่ชะลอลงจึงกระทบต่อราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกสำคัญของไทย โดยเฉพาะสินค้าเกษตร โดยเฉพาะยางพารา

5.2 ช่องทางการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวจีนมาไทยมีส่วนเป็นอันดับหนึ่งคิดเป็นร้อยละ 19 ของปริมาณนักท่องเที่ยวรวม เศรษฐกิจจีนที่ชะลอลงคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวบ้างแต่ผลกระทบคาดว่าจะไม่มาก เนื่องจากคนจีนยังมีความต้องการท่องเที่ยวต่างประเทศตามรายได้ที่ยังคงเพิ่มขึ้น ประกอบกับสัดส่วนคนจีนที่เดินทางออกนอกประเทศยังต่ำมาก (Pending tourists) และไทยยังเป็นจุดหมายในการท่องเที่ยวที่สำคัญของนักท่องเที่ยวจีนสำหรับในระยะยาวจากความเชื่อมโยงที่มีอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจของไทยและอาเซียนจะทำให้การเติบโตอย่างมีเสถียรภาพของจีนส่งผลดีต่อ เศรษฐกิจภูมิภาคเช่นกันและไทยยังอาจเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจจีนได้มากขึ้นผ่านการพัฒนาสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภคในช่วงที่มีการปรับสมดุลทางเศรษฐกิจให้การบริโภคจีนมีบทบาทมากขึ้น โดยธุรกิจไทยควรเร่งพัฒนาสินค้าโดยใช้ความได้เปรียบด้านคุณภาพและราคาที่ถูกลงกว่าสินค้าที่จีนนำเข้าจากประเทศคู่แข่งอื่น ๆ อาทิ สหรัฐฯ ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศยุโรป การเปิดรับการลงทุนโดยตรงจากจีนโดยเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจและให้สิทธิประโยชน์กับผู้เข้ามาลงทุนอย่างเหมาะสมรวมถึงรักษาเสถียรภาพทางการเมืองไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจเพื่อใช้ความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ของไทย ซึ่งเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียนได้อย่างเต็มที่ โดยไทยสามารถถือโอกาสพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยใช้ประโยชน์จากยุทธศาสตร์ “One belt, one road” ในการเชื่อมเส้นทางคมนาคมรวมถึงสามารถใช้แหล่งเงินทุนจาก AIIB ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยการลงทุนโดยตรง เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ทั้งด้านเงินทุน ความรู้ในการผลิตและทักษะของบุคลากรเป็นผลดีต่อผลิตภาพการผลิตของไทย (พิทวัส พูนผลกุล, 2558, หน้า 9-10)

การจัดการการเงินของจีนเป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยจัดการการเงิน ดังนี้

1. การดูแลศักยภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นการดำเนินการโดยใช้ 1) การปฏิรูปภาคการเงินเพื่อให้การจัดสรรเงินทุนให้สอดคล้องกับกลไกการตลาด 2) การปฏิรูปภาคการคลังท้องถิ่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนโดยเปลี่ยนเป้าหมายจากการใช้อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจเชิงปริมาณมาเป็นเชิงคุณภาพ 3) การปฏิรูปเชิงสถาบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของภาครัฐโดยลดความสลับซับซ้อนของการบริหารและพัฒนาหลักนิติธรรมเพื่อความเป็นระเบียบของสังคม 4) การปฏิรูปเพื่อลดปัญหาการสะสมทุนโดยการสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงโดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตให้ก้าวทันความต้องการสินค้าโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 5) การปฏิรูปเพื่อแก้ไขปัญหาแรงงานโดยการผ่อนผันนโยบายการมีบุตรคนเดียวให้ทุกครอบครัวสามารถมีบุตรได้สองคน เพื่อช่วยบรรเทาการขาดแคลนแรงงานในอนาคต 6) การพัฒนาความเป็นเมืองโดยตั้งเป้าหมายในการโยกย้ายประชากรจำนวน 100 ล้านคน ในเขตชนบทให้เข้าสู่เขตเมืองภายในปี พ.ศ. 2563

2. การรักษาเสถียรภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะยาวโดย 1) การปฏิรูปเพื่อลดความเสี่ยงจากภาคการเงินโดยการห้ามปล่อยกู้ในภาคธนาคารเงาและการปล่อยกู้ในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง 2) การปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับความผันผวนจากภายนอก 3) การปฏิรูปเพื่อลดความเสี่ยงภาคการคลังโดยทบทวนและปรับสัดส่วนการจัดสรรรายได้จากภาษี

3. การเปิดตัวเองสู่เวทีการค้าโลก New normal ของนายจู่หรงจี ประกอบด้วย 1) การขยายบทบาทในเวทีโลกโดยสร้างความเชื่อมโยงทางการค้ากับต่างประเทศทั้งในเอเชียและข้ามทวีป การนำประเทศจีนเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก WTO 2) การขยายบทบาทในเวทีการเงินโลกโดยการผลักดันการใช้เงินหยวนเป็นสกุลเงินสากลอย่างต่อเนื่อง

4. การออกไปลงทุนในต่างประเทศจีนมีเงินลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ (Outward Direct Investment: ODI) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยคิดเป็นมูลค่า 116 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็น 5.5 เท่า ของมูลค่าปี พ.ศ. 2549 โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ประกันความมั่นคงทางด้านพลังงาน (Secure energy resource) เนื่องจากจีนนำเข้าพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์ในสัดส่วนสูงโดยการออกไปลงทุนในกลุ่มพลังงานในต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 46 ของ ODI รวม 2) เป็นการเปิดตลาดใหม่ ซึ่งช่วยลดปัญหาข้อจำกัดด้านโควตาและลดต้นทุนในการขนส่ง 3) บรรเทาปัญหาต้นทุนแรงงานจีนที่ปรับขึ้นสูงอย่างรวดเร็วและซื้อแบรนด์และรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยในระยะหลังจีนหันมาลงทุนในสินค้าเทคโนโลยีและภาคการเงินมากขึ้น ขณะที่ผู้ลงทุนเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทเอกชนมากขึ้นสะท้อนการเติบโตของเศรษฐกิจจีน

จากแนวคิดดังกล่าวทั้ง 4 ประเด็นสำคัญ ของจีนสะท้อนให้เห็นว่าประเทศจีนได้พยายามสร้างเสถียรภาพภายในประเทศให้มีความมั่นคงโดยการจัดระบบการเงินและคนภายในประเทศไปพร้อม ๆ กัน และออกแบบระบบด้วยความรัดกุมในลักษณะที่เป็นประเทศปิด มีการแทรกแซงจากประเทศภายนอกน้อย จึงทำให้เสถียรภาพของประเทศจีนไม่ได้รับผลกระทบมากนัก เมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สร้างความมั่นคงภายในแล้วจึงออกไปสู่ภายนอก คือ การเปิดการค้าการลงทุนกับต่างประเทศและออกแบบการค้าระหว่างประเทศที่ตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคนของจีน

จากการเพิ่มจำนวนของประชากรอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วจนก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรมากที่สุดในโลกภายใต้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้รัฐบาลจีนวิตกว่าอาจเกิดความไม่สมดุลกันระหว่างทรัพยากรและขนาดประชากรซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีวิตและคุณภาพชีวิต (เบญจมาศเจริญสุข, 2554) รัฐบาลจีนจึงออกประกาศบังคับใช้ “นโยบายการมีลูกคนเดียว” (One-child policy) ภายใต้ “นโยบายการวางแผนครอบครัว” (Family planning policy) อย่างเข้มงวดเพื่อประหยัดทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและหวังว่าการควบคุมประชากรอย่างมีประสิทธิภาพจะแก้ไขปัญหาความยากจนและคุณภาพชีวิตของประชากรโดยรวมในประเทศได้ นโยบายลูกคนเดียวถูกประกาศใช้ในยุคของผู้นำเติ้งเสี่ยวผิงในปี พ.ศ. 2522 โดยมีสาระสำคัญ คือ อนุญาตให้ “ครอบครัวที่อยู่ในเมือง” สามารถมีลูกได้เพียงคนเดียว แต่ “ครอบครัวในชนบท” อาจมีลูกสองคนได้หากมีลูกคนแรกเป็นผู้หญิงและหากครอบครัวใดไม่ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวก็จะได้รับการลงโทษ (Social sanctions) คือ การปรับเงินค่าบำรุงสังคม (Social maintenance fee) และการสูญเสียสวัสดิการจากรัฐ (Welfare) กระทั่งอาจถูกบังคับให้ทำงานในบางกรณี อย่างไรก็ตาม นโยบายนี้ไม่ได้ถูกบังคับใช้เหมือนกันทั่วประเทศเนื่องจากมีข้อยกเว้นให้สำหรับพื้นที่ปกครองพิเศษคือฮ่องกงมาเก๊าทิเบตและในเขตชนกลุ่มน้อยบางกลุ่ม ด้วยทั้งนี้ หลังจากการดำเนินนโยบายอย่างเข้มงวดมากกว่า 30 ปี เชื่อว่าจีนสามารถลดอัตราการเกิดได้มากกว่า 400 ล้านคน และทำให้จีนสามารถแก้ไขปัญหาความยากจนรวมถึงพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย (สุภาพล (Supapon), 2553)

อย่างไรก็ตาม นโยบายลูกคนเดียวนี้ได้นำมาซึ่งผลกระทบที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของโครงสร้างประชากรในประเทศที่พบว่าการดำเนินนโยบายดังกล่าวเป็นตัวเร่งให้เกิดปัญหาความไม่สมดุลระหว่างประชากรเพศชายและหญิง รวมถึงก่อให้เกิด

ความไม่สมดุลระหว่างประชากรวัยเด็กและวัยชรา ซึ่งมีผลอย่างมากกับการบริหารจัดการแรงงาน
สวัสดิการสังคมและการพัฒนาเศรษฐกิจของจีนในอนาคตอันใกล้ (ปกรณ์สิทธิ์ ฐานาม, 2557)

เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558 รัฐบาลจีนได้ประกาศยกเลิกนโยบายลูกคนเดียวที่บังคับ
ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 โดยอนุญาตให้คู่สมรสส่วนใหญ่มีลูกได้ 2 คน ซึ่งนโยบายดังกล่าวในอดีต
นั้นกำหนดให้คู่สมรสส่วนใหญ่มีลูกได้แค่คนเดียว เพื่อลดอัตราทารกเกิดใหม่และชะลออัตรา
เติบโตของพลเมืองยกเว้นครอบครัวที่มีลูกคนแรกเป็นผู้หญิงจะได้รับอนุญาตให้มีลูกคนที่สองได้
คู่สมรสที่ไม่ปฏิบัติตาม ถือว่ามีความผิดบทลงโทษมีตั้งแต่ปรับเงินไปจนถึงให้ออกจากงานหรือ
บังคับทำแท้งแต่หลังจากบังคับใช้ไปหลายปีบางพื้นที่มีการบังคับใช้ข้อกำหนดดังกล่าวอย่าง
เข้มงวดและรุนแรง ส่งผลทำให้ประชากรจีนเกิดการไม่สมดุลอย่างรุนแรง เพราะครอบครัว
ส่วนใหญ่อยากได้ลูกชายมากกว่าผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและจำนวนแรงงานหนุ่มสาวเริ่ม
ลดลงทำให้ทางการจีนเริ่มผ่อนปรนระเบียบนี้เมื่อปี พ.ศ. 2556 โดยอนุญาตให้คู่สมรสบางคู่ที่อยู่ใน
เขตเมืองสามารถมีลูกคนที่ 2 ได้ส่งผลให้จำนวนของเด็กทารกที่เกิดในปี พ.ศ. 2557 เพิ่มขึ้น 70,000
คน จากปี พ.ศ. 2556 เมื่อมีการบังคับใช้นโยบายใหม่ปัจจุบันประชากรจีนกว่าร้อยละ 30 เป็นผู้ที่ม
ีอายุมากกว่า 50 ปี ขณะที่มีการประมาณการว่านโยบายลูกคนเดียวของจีนได้ช่วยลดจำนวนการเกิด
ของประชากรในประเทศได้ราว 400 ล้านคน ด้านผู้เชี่ยวชาญระบุว่าแม้จะมีการยกเลิกนโยบาย
ลูกคนเดียวนี้แต่ครอบครัวชาวจีนส่วนใหญ่จะยังคงมีลูกคนเดียวต่อไป อย่างน้อยก็อีกหลายปี
เพราะกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติทางสังคมไปแล้ว นอกจากนี้ ก็จะไม่ทำให้อัตราการเกิดใน
ประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหรือส่งผลให้มีแรงงานในตลาดเพิ่มขึ้น (รอบโลกแรงงาน, 2558)

รัฐบาลจีนจึงได้ออกมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการผ่อนปรนนโยบายลูกคน
เดียวหนุนสร้างตลาดแรงงานที่สมดุลโดยรัฐบาลจีนได้ประกาศผ่อนคลายนโยบายครอบครัวที่มีลูก
คนเดียวมากขึ้นโดยเปิดทางให้ครอบครัวชาวจีนสามารถมีลูกคนที่ 2 ได้ หากพ่อหรือแม่คนใด
คนหนึ่งมีสถานะเป็นลูกคนเดียวของครอบครัวตนเองมาก่อน โดยปรับจากเกณฑ์ปัจจุบันที่อนุญาต
ว่าเฉพาะครอบครัวที่ทั้งพ่อและแม่เป็นลูกคนเดียวจึงจะสามารถมีลูกคนที่ 2 ได้ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้
ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในเขตเมืองเป็นหลัก โดยประเมินว่ามีประชากร 15-20 ล้านคน
จะได้รับอนุญาตให้มีลูกคนที่ 2 ได้และร้อยละ 50-60 ของประชากรกลุ่มดังกล่าวประสงค์ที่จะมีลูกคน
ที่ 2 นับเป็นเหตุผลสำคัญที่รัฐบาลจีนเปลี่ยนนโยบายครอบครัวที่ดำเนินมากว่า 30 ปี ความไม่สมดุล
ของความต้องการแรงงานก็เป็นเหตุผลอีกข้อหนึ่งที่กระตุ้นรัฐบาลจีนให้ปรับเปลี่ยน อีกทั้ง
ครอบครัวจีนนิยมมีบุตรชายทำให้อัตราประชากรเพศชายต่อเพศหญิงของจีนเท่ากับ 107.7 ต่อ 100
เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของโลกที่ไม่เกิน 107 ต่อ 100 การปรับเปลี่ยนนโยบายดังกล่าวจะช่วย

สร้างสมดุลระหว่างเพศชายและเพศหญิงให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ตลาดแรงงานจีนให้มีความสมดุลมากขึ้นในอนาคต

ปัจจุบันในวงการธุรกิจจีนผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ชายการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของการทำธุรกิจของจีนในปัจจุบันขาดความร่วมมือกันและการสร้างสรรค์ซึ่งต้องการมีผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงมากขึ้น โดยผู้บริหารเพศหญิงจะมีความอดทน ความยืดหยุ่น และความเป็นระบบ มากกว่าเพศชายบริษัทจีนต้องการผู้บริหารเพศหญิงมากขึ้น เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่เปิดเผยและยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้ง สัดส่วนของผู้สูงอายุในประชากรจีนที่สูงมากขึ้นก็เป็นอีกประเด็นที่น่ากังวลสำหรับจีน แหล่งข้อมูลทางการจีนเปิดเผยว่าอายุเฉลี่ยของจีนในปี พ.ศ. 2554 เท่ากับ 74.83 ปี สูงขึ้น 3.43 ปี เมื่อเทียบกับ 10 ปีก่อน และคาดว่าจะเพิ่มอีก 1 ปี ในปี พ.ศ. 2558 จำนวนแรงงานเป็นประเด็นสำคัญมากสำหรับจีนในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในโลก ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าหากจีนดำเนินนโยบายครอบครัวใหม่ดังกล่าวในปี พ.ศ. 2558 จีนจะมีประชากร 1,401-1,412 ล้านคน ภายในปี พ.ศ. 2569 ถึง ปี พ.ศ. 2572 อย่างไรก็ตาม ในการปรับเปลี่ยนนโยบายครอบครัวของจีนเป็นความพยายามที่น่าสนใจเพราะไม่เพียงแต่จะสร้างความสมดุลให้กับตลาดแรงงานแล้วยังมีส่วนช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่ดีขึ้นอีกด้วย (ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง, 2556)

ดังนั้น ผลกระทบจากการออกนโยบายลูกคนเดียวของจีน คือ ทำให้จีนขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานคุณภาพเพราะถึงแม้ครอบครัวจะมีลูกเพียงคนเดียว แต่ด้วยสภาวะความยากจนภายในประเทศทำให้ไม่สามารถพัฒนาลูกคนเดียวที่มีอยู่ให้เป็นบุคลากรระดับมัธยมศึกษาได้ เช่น การเข้าไม่ถึงบริการด้านการศึกษา การสาธารณสุขของรัฐเนื่องจากอยู่ห่างไกลความเจริญและประเทศมีประชากรมาทำให้การจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานของจีนส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศแม้จีนจะมีนโยบายให้คน 100 ล้านคน เข้ามาอยู่ในเมืองเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน แต่ในจำนวนดังกล่าวก็เป็นแรงงานระดับกรรมกรแต่เมื่อจีนประกาศยกเลิกนโยบายลูกคนเดียวที่เคยใช้มานานจีน ก็ยังต้องพบกับช่องว่างทางด้านแรงงานอยู่เนื่องจากการประกาศยกเลิกพึ่งกระทำไปเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2558 หากวิเคราะห์ย้อนกลับไปจะพบว่า เด็กที่เคยเกิดในยุคการประกาศนโยบายลูกคนเดียวปัจจุบันจะอยู่ในระยะวัยกลางคนและถ้าเป็นแรงงานระดับปฏิบัติการ นับว่าเป็นวันที่เริ่มเข้าสู่ปลายของวัยกลางคนสู่วัยชราและเด็กที่เกิดในยุคประกาศยกเลิกนโยบายลูกคนเดียว ปัจจุบันยังเป็นเด็กหรือวัยรุ่นยังไม่สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ช่องว่างและความจำเป็นด้านแรงงานของประเทศจีน โดยเฉพาะแรงงานระดับคุณภาพฝีมือจึงเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญและเร่งด่วนของประเทศจีนที่ต้องแก้ไขแต่การแก้ไขปัญหาลักษณะเช่นนี้ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ปัจจุบันแม้จีนจะเร่งพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในประเทศ

มากเพียงใด แรงงานของจีนก็ยัง ไม่เพียงพอต่อการขยายตัวของ การเติบโตทางเศรษฐกิจ เมื่อเกิดการลงทุนในต่างประเทศ บริษัทการลงทุนมีความจำเป็นต้องจ้างแรงงานในพื้นที่เป็นหลักเพื่อตอบสนองต่อการดำเนินกิจการทั้งในประเทศจีนและต่างประเทศ จึงนับเป็นโอกาสที่สำคัญที่ประเทศในกลุ่มอินโดจีน CLMV จะเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอนาคต ได้แก่ นิสิตและนักศึกษาของตนเอง ศูนย์การเรียนรู้การบริหารธุรกิจนี้ จะเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของคำตอบสำคัญสำหรับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพบุคลากรให้สามารถรองรับทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนและการเติบโตภายในประเทศของตนเอง

1. ปัจจัยส่งเสริมการทำธุรกิจในจีน

1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย กล่าวคือ เมื่อจีนเริ่มเปิดประเทศให้มีการเชื่อมโยงการค้าขายระหว่างประเทศทำให้จีนมุ่งพัฒนาศักยภาพด้านการค้าการลงทุนของตนเองทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอินโดจีน รูปแบบการค้าการลงทุนในแต่ละประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละประเทศนั้น ๆ แต่สิ่งที่รัฐบาลจีนดำเนินการเพื่อช่วยให้การค้าการลงทุนของภาคธุรกิจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การที่รัฐบาลจีนสร้างอิทธิพลด้านทุนทั้งทุนทรัพยากร โดยการเปิดให้ประเทศต่าง ๆ กู้ยืมเงินเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า และสิ่งสาธารณูปโภค โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ลาว พม่า กัมพูชา และเวียดนาม เป็นต้น และยังมี การให้เงินพัฒนาเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแบบให้เปล่า แต่โครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้นต้องตอบสนองต่อการค้าการลงทุนของจีน เช่น การสร้างทางรถไฟคู่ขนานในประเทศลาวและเวียดนาม รถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย เพื่อให้สะดวกต่อการขนส่งสินค้าจากภาคเหนือ ไปยังท่าเรือ ก่อนออกไปยังประเทศที่สามต่อไป ดังนั้น เมื่อแต่ละประเทศต้องรับการช่วยเหลือจากจีน ก็เป็นปัจจัยส่งเสริมสำคัญที่ทำให้การทำธุรกิจของจีนในประเทศนั้น ๆ มีความง่ายและเต็มไปด้วยโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

1.2 ปัจจัยทางวัฒนธรรม จีนมีวัฒนธรรมที่เน้นความเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก ทำให้ธุรกิจจีนประสบความสำเร็จเพราะการสร้างมูลค่าจากภายในก่อน วัฒนธรรมการสร้างคน ที่เน้นความเป็นครอบครัว การให้เกียรติ ความจริงใจและความอดทน ทำให้องค์กรธุรกิจจีนเป็นองค์กรที่พัฒนาตนเองอย่างรวดเร็ว

1.3 ปัจจัยด้านบุคลากร องค์กรธุรกิจแบบจีนเน้นการสร้างคนแบบค่อยเป็นค่อยไป และพัฒนาคนให้สอดคล้องต่อความต้องการและจำเป็นต่อองค์กร และมักจะเน้นคนที่อยู่ในครอบครัวก่อนแล้วจึงขยายออกมายังคนใกล้ชิด คนที่ได้พิสูจน์ตนเองว่ามีความอดทนมากและอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

1.4 ปัจจัยด้านการพัฒนาคน หากศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของจีนทุกฉบับจะมีประเด็นการพัฒนาคนอยู่เสมอ นั่นเพราะจีนมีประชากรมากกว่าสามพันล้านคน การศึกษาจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จีนจะต้องดำเนินการ แนวคิดที่รัฐบาลจีนทำคือการสร้างคนเก่งจากจำนวนยี่สิบเปอร์เซ็นต์เพื่อดูแลคน ไม่เก่งอีกร้อยละ 80 ดังนั้น แนวคิดนี้ส่งผลต่อองค์กรธุรกิจด้วยเช่นกัน

2. การศึกษาความเชื่อมโยงวัฒนธรรม แนวคิด ความเชื่อและอัตลักษณ์ในการทำธุรกิจแบบคนจีนในจังหวัดพิษณุโลก

จากการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก และลักษณะความเป็นคนจีนแผ่นดินใหญ่ในประเด็นการดำเนินธุรกิจโดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยเน้นธุรกิจที่เป็นการให้บริการนักท่องเที่ยวจากจีนและการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศจีนและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) กลุ่มการค้าในจังหวัดพิษณุโลก ทั้งธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โดยเน้นการศึกษาความเชื่อมโยงและลักษณะเฉพาะของความเป็นคนจีน และ 3) กลุ่มการลงทุนที่เป็นการลงทุนและการร่วมทุนหรือการมีสายสัมพันธ์ระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลกและคนจีนแผ่นดินใหญ่ ผ่านสายตระกูล (ตระกูลแซ่) ที่ยังคงเชื่อมโยงกันจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงลักษณะของการดำเนินธุรกิจแบบจีน ดังนี้

2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างความเชื่อแบบจีนกับการทำธุรกิจ คนจีนในจังหวัดพิษณุโลกมีความโดดเด่นเรื่องความเชื่อที่มีต่อบรรพบุรุษและการไหว้เจ้าแบบจีน การจัดให้มีการไหว้หรือการสักการะทั้งก่อนและหลังทำธุรกิจ การให้เกียรติแก่บรรพบุรุษที่วายเป็นแล้ว นักธุรกิจเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก เชื่อว่าการกระทำเช่นนั้นจะทำให้การค้าขายมีกำไรและประสบความสำเร็จ ความเชื่อเช่นนี้เป็นการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นและไม่ถูกกาลเวลาหรือยุคสมัยกลืนกินความเชื่อนี้ แม้นักธุรกิจจีนรุ่นใหม่ ๆ มีความรู้มากขึ้นมีระดับการศึกษาสูงบางคนเรียนจบในต่างประเทศ แต่ก็ยังคงยึดหลักความเชื่อเช่นนี้อย่างมั่นคง ดังนั้น ความเชื่อแบบจีนส่งผลถึงธุรกิจโดยตรงโดยเฉพาะทางจิตใจ ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนได้กล่าวว่า แม้เราจะมองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่เราก็รับรู้เรื่องการมีอยู่จริงของบรรพบุรุษได้ด้วยใจและความศรัทธา ดังนั้น จึงเป็นขวัญและกำลังให้คนไทยเชื้อสายจีนยังคงรักษาไว้ซึ่งความเชื่อปฏิบัติอย่างมั่นคง ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการทำงานกับคนจีนสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การให้เกียรติต่อความเชื่อหรือมีความเชื่อร่วมในสิ่งเดียวกัน จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจแบบคนไทยเชื้อสายจีน ความเชื่อที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไม่เพียงเป็นขวัญ

และกำลังใจสำหรับผู้ประกอบการแต่ยังสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาต่อพนักงานภายในองค์กรด้วย
ความเชื่อเป็นเสมือนตัวเชื่อมกลางระหว่างขวัญกำลังใจและวิถีปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน

2.2 ลักษณะการถ่ายทอดทางธุรกิจ คนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลกส่วนใหญ่
ได้รับการถ่ายทอดแนวคิด รูปแบบและถ่ายโอนธุรกิจจากบรรพบุรุษ แต่มีการพัฒนาให้เข้ากับยุค
สมัยและความรู้ของทายาทที่รับการถ่ายโอนมา คล้ายคลึงกับแนวคิดการทำธุรกิจแบบครอบครัว
ของคนจีนแผ่นดินใหญ่ ที่เน้นการขยายธุรกิจเพื่อรองรับการขยายตัวของครอบครัว การถ่ายโอน
ธุรกิจแบบคนภายในครอบครัวเป็นแนวคิดที่เหนียวแน่นพอกับความเชื่อที่ฝังรากลึกในวิถีคิดแบบ
คนจีน คือ การสร้างความเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก คือ การสร้างคนภายในครอบครัวให้มี
ความรู้ ความเข้าใจบนพื้นฐานความรู้สึกรับรู้ถึงความสำคัญที่จะต้องดำเนินธุรกิจสืบต่อต่อ
จากพ่อแม่หรือญาติพี่น้อง คนไทยเชื้อสายจีนมีรูปแบบการเป็นเจ้าของ คือ การให้ทายาทได้คลุกคลี
อยู่กับงานทุกระดับเพื่อเป็นการเรียนรู้และรับรู้การจัดการงาน คนและระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร
นอกจากนี้ ความรู้สึกรักภูมิใจในตระกูลของตนเองก็เป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้ธุรกิจที่คนไทยเชื้อ
สายจีนดำเนินการอยู่ประสบความสำเร็จ แต่ปัญหาที่มักเกิดขึ้นภายหลังมีการถ่ายโอนธุรกิจจาก
คนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง คือ ช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ และแนวคิดการดำเนินธุรกิจ เนื่องจาก
ทายาทรุ่นใหม่มีโอกาสเรียนหนังสือสูง มีความภูมิใจในความรู้ที่ตนเองมีและทำให้มองว่าการ
จัดการธุรกิจแบบเก่าเหมาะสำหรับยุคก่อน แต่ไม่เหมาะสำหรับยุคของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้ง
กันภายในองค์กรบางองค์กรที่จัดการความขัดแย้งได้ไม่ดีก็นำไปสู่ความแตกแยกจนสร้างความ
เสียหายแก่ธุรกิจด้วย และปัญหาอีกประการ คือ การแย่งชิงกันภายในกลุ่มเครือญาติ ซึ่งความขัดแย้ง
อาจบานปลายไปจนถึงขั้นเกิดการทะเลาะ การแย่งชิงกันเองก็ได้ หรือหากเป็นความขัดแย้งในระดับ
ธรรมดา ก็อาจจะทำให้เกิดการแยกหรือแยกธุรกิจออกไป ดังนั้น แม้คนจีนจะสั่งสอนเรื่องความรัก
การให้เกียรติและความกตัญญูเป็นสำคัญแต่ความขัดแย้งก็อยู่นอกวงวิสัยคิดเหล่านั้น เป็นความ
ขัดแย้งทางธุรกิจและสายสัมพันธ์ การทำงานกับคนจีนที่สำคัญ คือ การใช้ความจริงใจสู่การสร้าง
ผลกำไรและผลประโยชน์ให้กับองค์กร

2.3 ความภูมิใจในตระกูล เป็นจุดแข็งสำคัญของผู้ประกอบการเชื้อสายจีนในจังหวัด
พิษณุโลก จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความภูมิใจในตระกูลของตนเองเป็นพลังและแรงขับเคลื่อน
การทำธุรกิจในระดับต้น ๆ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 นัยสำคัญ คือ การสร้างความภูมิใจให้กับตระกูล
ของตนเอง กล่าวคือ เมื่อมีการดำเนินธุรกิจแล้วการปล่อยให้ธุรกิจต้องล้มเหลวในมือตนเองถือเป็น
เรื่องที่น่าละอายสำหรับคนไทยเชื้อสายจีน ดังนั้น การพัฒนาตนเองควบคู่กับการพัฒนาธุรกิจจึงเป็น
เรื่องเร่งด่วนระดับต้นของการทำธุรกิจ จากแนวคิดเช่นนี้เอง ก็ได้ส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง
ในองค์กรนั้นด้วยที่ต้องเป็นคนพัฒนาตนเองมีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับ

มอบหมาย และเมื่อการกระทำเช่นนี้ มีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปีจึงกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบจีนที่จะต้องกระตุ้นให้พนักงานเป็นผู้รักการเรียนรู้ และการสร้างให้พนักงานแม้จะไม่ได้อยู่ในสายตระกูลให้มีความภูมิใจในตระกูลของตนเองด้วย เพราะมองว่าความภูมิใจในตระกูลของนายจ้าง คือ การแสดงถึงการเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัว และ 2) ความภูมิใจในสายตระกูล คือ การแสดงความกตัญญูต่อบรรพบุรุษและซึ่งเชื่อมโยงกับประเด็นความเชื่อเกี่ยวกับการกราบไหว้บรรพบุรุษจะนำพาไปสู่ความเจริญให้กับตนเองและธุรกิจที่ดำเนินอยู่ความภูมิใจในสายตระกูลนี้ยังเป็นการแสดงออกเชิงประจักษ์ต่อตระกูลอื่น ๆ ถึงความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจและการใช้ชีวิตด้วยการแข่งขันระหว่างตระกูลเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เกิดความรู้สึกรักภูมิใจในสายตระกูลของตนด้วยเช่นกัน

2.4 วัฒนธรรมการปกครองคนของคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก เมื่อความเป็นคนจีนที่เน้นคนภายในครอบครัวเป็นสำคัญนั้น แนวคิดนี้ไปนำไปสู่การจัดการคนในองค์กรมองพนักงานเสมือนเป็นสมาชิกครอบครัวจึงเป็นจุดแข็งของการปกครองและการจัดการคน แต่คนที่ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานสำคัญนั้นจะพิสูจน์ตนเองว่าสามารถเป็นเสมือนคนในครอบครัวได้ เช่น การอดทนทำงานหนัก มีความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และการไม่ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงโดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์และความกตัญญู การจัดการคนแบบวัฒนธรรมจีนได้เชื่อมโยงเอาทุกส่วนเข้าด้วยกันทั้งเรื่องความเชื่อ กล่าวคือ คนที่จะได้รับความไว้วางใจหากไม่ใช่คนภายในครอบครัว ต้องมีความเชื่อที่ไม่ขัดแย้งกันกับสิ่งที่ผู้บริหารจีนมี และในด้านจัดการคนในระดับปฏิบัติการจะเน้นเรื่องการดูแล เอาใจใส่สร้างความไว้วางใจเป็นอันดับแรกแล้วค่อย ๆ พัฒนาไปสู่การมอบหมายงานที่ใหญ่ขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น การดูแลแบบนี้ผู้ประกอบการจะแสดงออกผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับความเชื่อเสมอ เช่น การให้อังเป่าในวันตรุษจีน วันไหว้พระจันทร์หรือวันอื่น ๆ ที่คนเชื่อนับถือ การจัดการคนตามแบบวัฒนธรรมจีนของผู้ประกอบการธุรกิจคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก ยังเน้นความภูมิใจในตระกูลของนายจ้างด้วย

2.5 บุคลิกแบบจีน จากการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลพบว่า บุคลิกอันพึงประสงค์ของคนจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก คือ การเป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตนและมีความซื่อสัตย์ กตัญญูเป็นสำคัญคนจีนเรื่องศาสตร์ต่าง ๆ ว่าด้วยบุคลิกภาพบุคคล เช่น การดูแลไหว้เซ็ง การดูแลบุคลิกการพูดและการวางตัวตามตำราจีนเป็นต้น โดยคนจีนเชื่อว่าบุคลิกของคนจะแสดงออกจากสิ่งที่อยู่ภายในสู่ภายนอก ลักษณะหน้าตาเป็นองค์ประกอบของสิ่งที่อยู่ภายใน คนจีนเน้นเรื่องความตรงต่อเวลา ทำมากกว่าที่ได้รับมอบหมายและความทุ่มเทเป็นสำคัญ

2.6 การรวมกลุ่มของคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากจังหวัดพิษณุโลกเป็นเมืองที่อยู่ติดแม่น้ำน่านและเคยเป็นหัวเมืองฝ่ายเหนือมาตั้งแต่ครั้งบรรพกาล การ

คมนาคมขนส่ง การเดินทางมีความสะดวกสามารถใช้ทางเรือได้ ทำให้คนจีนโพ้นทะเลที่อพยพเข้ามาอยู่ในภาคกลาง สามารถขึ้นมาปักหลักปักฐานอาศัยอยู่ที่จังหวัดพิษณุโลกได้ง่าย ปัจจุบันจังหวัดพิษณุโลกจึงมีคนไทยเชื้อสายจีนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์จีนอาศัยอยู่ด้วยได้ และแต่กลุ่มชาติพันธุ์จีนก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก็พบปะแลกเปลี่ยนพูดคุยด้วยภาษาของตนเอง เป็นเหตุทำให้เกิดความสัมพันธ์กันภายในกลุ่มชาติพันธุ์ของตนเอง ในอดีตการพบปะพูดคุยเป็นการคุยกันเพื่อปรึกษาหารือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเนื่องจากไม่สามารถพึ่งพาคนไทยในพื้นที่ได้ด้วย ข้อจำกัดด้านภาษาและความไม่มั่นใจในความปลอดภัย แต่รูปแบบการพบปะกันในปัจจุบันเปลี่ยนไปจากเดิมบ้าง คือเป็นการพบปะแบบสมาคมที่เน้นความสัมพันธ์แต่ไม่ค่อยคุยเรื่องธุรกิจ เพราะมองว่าธุรกิจควรเป็นความลับของแต่ละคน เพราะแม้จะอยู่ในกลุ่มชาติพันธุ์เดียวกันก็ทำธุรกิจเหมือนกันหรือคล้ายกันจึงมีการแข่งขันกัน ครั้นเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับใครก็ตาม กลุ่มหรือสมาคมจะยื่นมือเข้ามาให้ความช่วยเหลือทันที ผู้วิจัยยังได้ศึกษาต่อไปอีกว่าจะอะไรคือรูปแบบหรือกลไกการพบปะกัน พบว่า การพบปะกันจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบสำคัญ คือ 1) การพบกันแบบเป็นทางการ จะมีการกำหนดวันและเวลา สถานที่ จุดนัดพบ เช่น มีการประชุม มีประธานและมีหัวข้อสำคัญหารือที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 2) การพบกันแบบไม่เป็นทางการมักจะเป็นการพบกันของกลุ่มผู้สูงอายุที่ต้องการใช้เวลาพูดคุยสนทนาระหว่างกัน ใช้ภาษาเดียวกัน การดื่มชา ร่วมกันตามแบบวัฒนธรรมดั้งเดิมของคนจีน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า คนจีนหรือคนไทยเชื้อสายจีนเป็นกลุ่มคนที่มีการสร้างสังคมของตนเองและมีการสื่อสารภายในกลุ่มชาติพันธุ์จีนของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มชาติพันธุ์จีนต่าง ๆ ในประเทศไทยมีความเข้มแข็งและสามารถผลักดันการทำงานร่วมกัน และการผลักดันเชิงนโยบายระดับจังหวัดและประเทศในประเด็นปัญหาสำคัญได้

2.7 จังหวัดพิษณุโลกกับความเป็นไปได้ในการเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านบริหารธุรกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV และการขยายตัวของการค้าการลงทุนจากประเทศจีนสู่จังหวัดพิษณุโลก นักธุรกิจไทยเชื้อสายจีนในประเทศที่ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง ความเป็นไปได้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน คือ มีความเป็นไปได้และโอกาสมากที่จังหวัดพิษณุโลกจะเป็นศูนย์กลางอินโดจีนตามยุทธศาสตร์ที่เคยวางไว้ ด้วยเหตุผลทางภูมิศาสตร์ที่จังหวัดพิษณุโลกอยู่กึ่งกลางของกลุ่มประเทศอินโดจีน และเหตุผลทางเศรษฐกิจปัจจุบันจีนได้เพิ่มมูลค่าการลงทุนในประเทศไทย การเชื่อมต่อเส้นทางสายสำคัญที่ทำให้การคมนาคมขนส่งจากจีนผ่านกลุ่มประเทศอินโดจีนง่ายกว่าในอดีต จึงนับว่าจังหวัดพิษณุโลกมีศักยภาพและโอกาสสูงมาก แต่อย่างไรก็ตาม ก็ต้องขึ้นอยู่กับเสถียรภาพของรัฐบาลไทยว่าจะสร้างได้หรือไม่ และทำให้นักลงทุนกล้าเข้ามาลงทุนหรือการ

ส่งเสริมการค้าการลงทุนต้องกระทำในระดับนโยบายประเทศเป็นหลักส่วนท้องถิ่นเป็นแต่เพียงปลายน้ำที่ต้องรับผลจากการกำกับนโยบายของรัฐเท่านั้น

จากข้อมูลเชิงลึกดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถแยกประเด็นเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านธุรกิจเพื่อรองรับการพัฒนาในกลุ่มประเทศอินโดจีนและการขยายตัวของการค้าการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีนและประเทศไทยได้ดังนี้

1. ความรู้และทักษะด้านบริหารธุรกิจจะต้องตอบสนองต่อตลาดแรงงาน ในการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจะผลิตออกมา ความเหมาะสมต้องเน้นความเป็นจริง การใช้บัณฑิตได้จริงและเกิดการจ้างงานจริงภายหลังเรียนจบไปแล้ว
2. บัณฑิตต้องเข้าใจลักษณะของความเป็นคนจีนอย่างละเอียด เช่น ความเชื่อที่สำคัญทัศนคติต่อการทำงาน บุคลิกที่สอดคล้องกับวิถีปฏิบัติการทางธุรกิจของคนจีน
3. บัณฑิตต้องมีความสามารถมองในสิ่งที่แตกต่างแต่ต้องไม่สร้างความแตกแยกภายในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

1. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

“ศักยภาพ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Potential” โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Oxford (2014) ได้ให้ความหมาย Potential ไว้ว่า “Having or showing the capacity to develop into something in the future”

Victoria and Guralnik (1988, p. 460) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังหรืออำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสามารถดึงออกมาใช้หรือแสดงออกมาได้หากได้รับการกระตุ้นจากสิ่งภายนอก

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจจะทำให้พัฒนาและทำให้ประจักษ์แจ้งขึ้นได้ โดยสามารถนำสิ่งที่แฝงอยู่นั้นมาพัฒนาให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่”

สุกัลยา วรรณสมบัติ (2543, หน้า 13 อ้างถึงใน ศิริภา คุณพระเนตร, 2553, หน้า 27) ให้ความหมายศักยภาพว่า หมายถึง ความพร้อมของสิ่งต่าง ๆ ที่จะแสดงพลังอำนาจหรือความสามารถในการกระทำต่าง ๆ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดการพัฒนาและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้น ศักยภาพจึง หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถ และความพร้อมต่อการพัฒนาในตัวบุคคล และสามารถดึงออกมาใช้ได้หากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จโดยมีประสิทธิภาพในงานสูงสุด

2. ศักยภาพระดับบุคคล

จากความหมายของคำว่า “ศักยภาพ” ดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ศักยภาพระดับบุคคล

Shafritz and Rosenbloom (1998, p. 359 อ้างถึงใน กมลชนก พันธุ์เอี่ยม, 2553) หมายถึง ความสามารถที่ยังไม่ได้ทำให้เกิดบรรลุผล ซึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของแต่ละบุคคล

Longman dictionary of contemporary English (2006, p. 805) หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ในตน หากมีการกระตุ้นจะสามารถแสดงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ออกมาได้หรือยับยั้งพลังที่มีอยู่มิให้เกิดขึ้น

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2524, หน้า 229-230) หมายถึง ความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจที่มีความพร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทางด้านร่างกาย ได้แก่ วุฒิภาวะ ซึ่งหมายถึง การเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ของร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะสนองต่อสิ่งเร้าหรือพอใจจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดศักยภาพในระดับบุคคล วุฒิภาวะ หมายถึง ความเจริญเติบโตทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและอารมณ์ รวมถึงความรู้เดิม ผู้มีประสบการณ์เดิมมาก ย่อมมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์เดิมน้อย

สรिता ตระกูลวงษ์ (2540, หน้า 8) หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏ เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคล ศักยภาพคือสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การมีการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน

ทวิชา คชอินทร์ (2541, หน้า 53) กล่าวว่า องค์การจะมีสมรรถภาพที่ดีได้นั้น กระบวนการและพฤติกรรมการทำงาน จะต้องยอมให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาของเขาได้อย่างเต็มที่ เพราะศักยภาพเป็นเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงาน การที่จะได้รับและยังคงไว้ซึ่งผลงานสูงสุด องค์กรต้องมีวิธีการหรือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพของเขา

วิชูกร กุหลาบศรี (2541, หน้า 24) ให้คำนิยามของคำว่า ศักยภาพระดับบุคคล สรุปได้ว่า หมายถึง สภาวะความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ของบุคคลที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยวิธีการเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดความสำเร็จ ความพร้อมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ ประสบการณ์ทางสังคม ความรู้เดิม ความสนใจ หรือ แรงจูงใจ

สรุปได้ว่า “ศักยภาพ” หมายถึง ความสามารถ ความพร้อมทั้งสภาวะร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งสามารถทำให้ปรากฏ หากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น ศักยภาพ ของคน ในองค์กรนั้นสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งตรงกับแนวคิดของงานวิจัยนี้ ที่มุ่งศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน ในปัจจุบันกำลังแรงงานฝีมือ ทักษะวิชาชีพ ทักษะด้านวิชาการที่มีศักยภาพและเป็นไปตามมาตรฐานหรือคุณลักษณะเป็นตัวชี้วัด และเป็นข้อกำหนดพื้นฐานที่จะสามารถเข้าทำงานกับจากองค์กรจีนที่เข้ามาลงทุน ทั้งในไทยและในกลุ่มประเทศอินโดจีน รวมถึงการทำการค้าหรือลงทุนร่วมกับจีน ดังนั้น สิ่งที่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานภาคการศึกษาจะต้องเร่งสร้าง คือ ศักยภาพของผู้เรียนที่มีความพร้อมไปด้วยทักษะความรู้ ความเข้าใจในองค์กรจีนอย่างแท้จริงด้วยการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานของประเทศที่เข้ามาลงทุนรวมถึงจะต้องสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กรจีนอย่างแท้จริง อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะผลิตบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล นับเป็นการพัฒนาคนและพัฒนากำลังแรงงานของประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาและนโยบายการศึกษา

1. แนวคิดตามกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม สาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ (6) ส่งเสริมสนับสนุนความรู้รักสามัคคี การเรียนรู้ ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2550)

2. แนวคิดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สืบเนื่องจากขณะนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา พ.ศ. 2555-2559 และกำลังจะสิ้นสุดลงในเดือนกันยายน พ.ศ. 2559 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จึงได้จัดทำเอกสารเรื่อง “ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12” อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ยังคงมีความต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฉบับที่ 11 และกรอบหลักการของการวางแผนที่น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุล ยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาฉบับที่ 12 ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัยและการปฏิรูประบบเพื่อสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง โดย 1) ปฏิรูประบบบริหารจัดการทางการศึกษาโดยปรับระบบใหม่เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability) 2) ปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา 3) พัฒนาคุณภาพครู ทั้งระบบตั้งแต่กระบวนการผลิตสรรหา และการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง รวมทั้งระบบการประเมินและรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์จากตัวผู้เรียน และ 4) ปฏิรูประบบการเรียนรู้โดยมุ่งจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะกำลังคนทั้งระบบการศึกษาตั้งแต่ระบบปฐมศึกษาจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้ปรับหลักสูตรและผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาดการวิจัยและใช้เทคโนโลยีและสื่อเพื่อการเรียนรู้ (คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา, 2558)

3. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษา อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลถึงการศึกษาทุกระดับเน้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เช่น การคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหา การคิดแบบวิจารณ์ญาณ ฯลฯ รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือแสวงหาความรู้และการมีทักษะทางสังคม แนวโน้มของการศึกษาต้องบูรณาการทั้งด้านศาสตร์ต่าง ๆ และบูรณาการการเรียนในห้องเรียนและชีวิตจริง ทำให้การเรียนนั้นมีความหมายต่อผู้เรียน ซึ่งผู้เรียน จะเห็นประโยชน์คุณค่าของการเรียน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งเป็นการเตรียมผู้เรียนในการเรียนต่อไปในขั้นสูงขึ้น เกิดการเพิ่มโอกาสการทำงานในอนาคต การเพิ่มมูลค่าและการสร้างความแข็งแกร่งให้กับประเทศด้านเศรษฐกิจได้ (พรทิพย์ ศิริภัทราชัย, 2556)

3.1 ทักษะ 7 กลุ่มหลัก

ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย

3.1.1 ทักษะทางด้านเทคโนโลยี (Computing and ICT literacy)

เป็นทักษะที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งผู้เรียนและคนในยุคใหม่ โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารเพราะการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

3.1.2 ความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and imagination)

ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาล ผู้เรียนในอนาคตจะต้องใฝ่รู้สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีจินตนาการต่อไปข้างหน้า จากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) จึงเป็นทักษะที่จำเป็น สำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3.1.3 การคิดวิจารณ์และการแก้ปัญหา (Critical thinking and problem solving) เมื่อผู้เรียนสนใจใคร่รู้และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีได้แล้ว ทักษะที่สำคัญและจำเป็น คือ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าอะไรดี ไม่ดี อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความเท็จ ซึ่งผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญมากควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและชาญฉลาดพอ

3.1.4 ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (Production and innovation) ทักษะในการคิดอะไรใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากเช่นกันในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกด้านและทุกรูปแบบ การแก้ปัญหายังต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมาก ซึ่งจะตามมาด้วยนวัตกรรม (Innovation) ที่เกิดจากความคิดใหม่ ๆ นั้น นวัตกรรมถือได้ว่าเป็นผลผลิตทางความคิดอย่างสร้างสรรค์

3.1.5 ทักษะการสื่อสารและร่วมมือกัน (Communication and collaboration) ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นมาก ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ความสามารถทางด้านนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ

3.1.6 การคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ (Corporate and entrepreneurial spirit) ซึ่งเป็นทักษะในเชิงของการดำเนินงานทางธุรกิจและการค้า ซึ่งจะเป็นลักษณะของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมทำงานเกี่ยวกับเศรษฐกิจและการค้าเป็นหลักสำคัญ

3.1.7 ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก (Cross-culture & global awareness) ทักษะนี้เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์ และเครื่องจักรที่คนในสังคมโลกจะต้องรู้จักคนอื่น ๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเอง การรู้จักโลกและวัฒนธรรมอื่นมีทั้งเป้าหมายคือการอยู่ร่วมกันและเชิงเศรษฐกิจด้วย (Bellanca & Brandt, 2010; Trilling & Fadel, 2009; จินตนา สุจจันท์, 2556; ทิศนา แจมมณี, 2551; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2555; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556)

จากทักษะทั้ง 7 ประการ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกับวัฒนธรรมของการรับมากกว่าการสร้าง กล่าวคือ ระบบการศึกษาของไทยเน้นในเรื่องของการทำตามสั่ง หรือท่องจำ ในขณะที่ทักษะที่จำเป็นและเป็นสากลเน้นในเรื่องการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ เรียนรู้ด้วยการลงมือทำเองแล้วเข้าใจถึงที่เหตุผลที่เป็นรากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น เมื่อต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมของระบบการศึกษาไทยจากวัฒนธรรมของการรับมาเป็นวัฒนธรรมของการสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานโลก ดังนั้น หากจะเปลี่ยนได้ก็ต้องเปลี่ยนทั้งระบบ ทั้งผู้สอน และหลักสูตร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแท้จริง

3.2 หลักการจัดการสอนสู่ศตวรรษที่ 21

กระบวนการที่จะใช้ได้กับหลักคิดในศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างและส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะดังกล่าว ประกอบด้วย

3.2.1 การสอนแบบเน้นปัญหา (Problem-based instruction)

การเรียนรู้จากปัญหารากฐานสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้จากปัญหาเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการตั้งคำถามและแก้ไขปัญหาและใช้ได้กับทุกวัย ทุกระดับ ทุกความสามารถ การเรียนรู้จากปัญหารากฐานสำหรับทักษะศตวรรษที่ 21 เป็นลักษณะพิเศษแห่งศตวรรษที่ 21 ที่กล่าวว่าการเรียนรู้จากปัญหารากฐานสำหรับทักษะศตวรรษที่ 21 เป็นลักษณะพิเศษแห่งศตวรรษที่ 21 นั้น เนื่องจากมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาและมนุษย์มีความคิดเชิงวิพากษ์และสร้างสรรค์เสมอ และในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้จากปัญหานั้นผู้สอนต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.2.1.1 การเรียนรู้จากปัญหาคืออะไร

3.2.1.2 อะไรคือองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้จากปัญหา

3.2.1.3 การเรียนรู้จากปัญหามีลักษณะอย่างไรในชั้นเรียน

3.2.1.4 เหตุใดจึงเริ่มต้นด้วยสถานการณ์จำลองปัญหา

3.2.1.5 เหตุใดการสืบค้นจึงมีความสำคัญในการเรียนรู้จากปัญหา

3.2.1.6 เราจะพัฒนาหลักสูตรสำหรับการเรียนรู้จากปัญหาได้อย่างไร

3.2.1.7 เราจะเสริมสร้างการเรียนรู้จากปัญหาด้วยเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร

3.2.1.8 เราจะวัดประสิทธิภาพของการเรียนรู้จากปัญหาได้อย่างไร

การเรียนรู้จากปัญหา ผู้สอนต้องตระหนักถึงความท้าทายสำคัญที่กำลังเผชิญ มีความพยายามในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง ยอมรับปัญหาและมีจินตนาการถึงทางออกสำหรับอนาคต โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนักสร้างสรรค์ นักอนุรักษ์นวัตกรรม นักนวัตกรรมทางเทคโนโลยี นักออกแบบวิถีชีวิตและการปกครอง และสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนที่นำมาใช้ในการเรียนรู้จากปัญหา ประกอบด้วย การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ความร่วมมือ การสร้างสรรค์ การชี้นำตนเอง ความเป็นผู้นำ การปรับตัว และทักษะการสืบค้น

3.2.2 การสอนแบบเน้นกรณีศึกษา(Case-based instruction)

สุทินธ สุวรรณ (2555) ได้กล่าวว่า การสอนโดยใช้กรณีตัวอย่างเป็นวิธีสอนที่ใช้กรณีที่เกิดขึ้นจริงมาดัดแปลงเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อผู้เรียนได้รู้จักวิธีการคิดวิธีการนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นการวิเคราะห์ถามตอบโดยการตั้งประเด็นคำถามกรณีที่ยกมาเป็นตัวอย่าง คือ กิจกรรมที่รวบรวมการบรรยายการอภิปรายการโต้วาทีและบทบาทสมมุติเข้ามาไว้ในในการเรียนการสอนโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น 2) เพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 3) เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็นระบบ 4) เพื่อฝึกฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

ขั้นตอนการเรียนการสอนด้วยกรณีศึกษา

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้อธิบายขั้นตอนการเรียนการสอนด้วยกรณีศึกษาไว้หลายท่านและแตกต่างกัน เช่น Barkley, Cross and Major (2005) แบ่งขั้นตอนการเรียนด้วยกรณีศึกษาเป็น 6 ขั้นตอน ทิสนา แซมณี (2551), สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ (2551), สุติเทพ ศิริพิพัฒน์กุล (2553) และปรียา สมพีช (2556) สรุปได้ว่าการเรียนด้วยกรณีศึกษา แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

ก. ขึ้นกำหนดปัญหาและทำความเข้าใจให้ผู้เรียนได้อ่านทำความเข้าใจกับเนื้อหาในกรณีศึกษา จับประเด็นสำคัญให้ได้ และเข้าใจความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ

ข. ขึ้นวินิจฉัยและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้เรียนสามารถระบุปัญหาต่าง ๆ ที่ได้จากกรณีศึกษาพิจารณาสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

ค. ขึ้นเสนอแนวทางการแก้ปัญหาสามารถเสนอแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลายพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบและจัดลำดับความสำคัญของวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ

ง. ขึ้นตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลดีผลเสียและผลกระทบของแนวทางในการแก้ปัญหาประเมินและตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมที่สุด

จ. ขึ้นสรุปและนำเสนอผู้เรียนสามารถหาข้อสรุปจากกรณีศึกษาและนำเสนอผลที่ได้จากกรณีศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ฉ. ขึ้นประเมินผล ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การตรวจผลงาน การทำแบบทดสอบ เป็นต้น (ปรียา สมพีช, 2556)

3.2.3 การสอนแบบเน้นการวิจัย (Research-based instruction)

แนวคิดของหลักการสอนที่เน้นการวิจัย Research-Based Learning (RBL) ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการไว้ ดังนี้

นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศเห็นพ้องต้องกันว่า การจัดการเรียนรู้แบบใช้วิจัยเป็นฐาน หมายถึง แนวคิดที่รวมการวิจัยและการสอนเข้าด้วยกัน ซึ่งการจัดการเรียนรู้แบบวิจัยเป็นฐานที่คืบหน้า ต้องมาจากหลักสูตรที่กำหนดให้มีการทำวิจัย ใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มีการจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนใช้เครื่องมือในการวิจัย และมีการจัดการเรียนรู้โดยใช้ผลงานวิจัยประกอบเนื้อหาที่ศึกษาให้แก่ผู้เรียน (Green, 2010 อ้างถึงใน เทวีกา ประดิษฐ์บาทุกา, 2557)

ทิสนา แคมมณี (2551, หน้า 144-145) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพการณ์ของการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัย หรือผลการวิจัยเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ โดยอาจใช้ การประมวลผลงานวิจัย (Research review) มาประกอบการสอนเนื้อหาสาระ ใช้ผลการวิจัยมาเป็นเนื้อหาการเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัย หรือให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยโดยตรง หรือช่วยฝึกฝนทักษะการวิจัยต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน

ลัดดา ภูเกียรติ (2552, หน้า 146 อ้างถึงใน เทวีกา ประดิษฐ์บาทุกา, 2557) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ คิดค้นคำตอบและตัดสินใจในการเรียนรู้ของตนเองและเป็นการจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่หรือค้นหาคำตอบที่เชื่อถือได้ โดยอาศัยกระบวนการสืบสอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาวิจัยในการดำเนินการสืบค้น พิสูจน์ ทดสอบ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ปัญญา ประดิษฐ์บาทุกา (2556, หน้า 11) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้แบบวิจัยเป็นฐาน หมายถึง เป็นการกระทำของผู้สอนเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยใช้ผลงานวิจัยประกอบเนื้อหาที่ศึกษาให้แก่ผู้เรียน ได้แก่ ผลงานวิจัยของผู้สอน หรือผลงานวิจัยของผู้อื่นในวิชาที่ศึกษา ตลอดจนการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการวิจัย ทั้งนี้พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้แบบวิจัยเป็นฐานวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 องค์ประกอบ ได้แก่

ก. การใช้ผลการวิจัยประกอบการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยนำงานวิจัยของตนเอง หรือผู้อื่นในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง que ผู้เรียนกำลังทำการเรียนรู้มาเล่าให้ผู้เรียนฟัง หรือให้ผู้เรียนไปศึกษางานวิจัยของผู้สอนหรือผู้อื่นในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง que ผู้เรียนกำลังทำการเรียนรู้

ข. การใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยที่เริ่มจาก การระบุปัญหา การคาดคะเนคำตอบหรือการตั้งสมมติฐานการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปและนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่เรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนสามารถใช้กระบวนการวิจัยตามความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาสาระ และข้อจำกัดที่มี

แนวทางการสอนแบบวิจัยเป็นฐาน

การสอนแบบวิจัยเป็นฐานมีแนวทาง 4 แนวทาง ซึ่งผู้สอนสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระวิชา วัตถุประสงค์ สถานการณ์ และศักยภาพของผู้เรียน ดังนี้

- ผู้สอนนำผลการวิจัยมาใช้ในการสอน ผู้สอนเป็นคนอ่านงานวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ของตนเองในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น นำเนื้อหาที่เป็นผลการวิจัยมาให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ หรือมาเล่าให้ผู้เรียนฟังเป็นการเรียนรู้เพิ่มเติม
- ผู้เรียนศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เรียนรู้ ให้ผู้เรียนไปศึกษาค้นคว้างานวิจัยด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียน ได้ฝึกทักษะ การเป็นผู้บริโภคงานวิจัย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่ต้องเลือกงานวิจัยที่เหมาะสมกับระดับชั้นและวัยของผู้เรียน หรือผู้สอนอาจต้องทำหน้าที่ในการสรุปย่องานวิจัยให้มีความเหมาะสมกับระดับของผู้เรียน
- ผู้สอนใช้กระบวนการวิจัยในการสอน ผู้สอนใช้กระบวนการวิจัยในการสอน คือ ผู้สอนออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเข้าไปช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่ต้องการ ซึ่งผู้สอนสามารถใช้กระบวนการวิจัยครบทุกขั้นตอนหรือใช้บางขั้นตอนตามความเหมาะสมกับเนื้อหาสาระการเรียนรู้ วัตถุประสงค์และข้อจำกัดที่มี
- ผู้เรียนทำวิจัยในเรื่องที่เรียนรู้ ให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยด้วยตนเอง โดยผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

(เทวีกา ประดิษฐบาทุกา, 2557)

3.2.4 การสอนแบบเน้นโครงการ (Project-based instruction)

แนวคิดของหลักการสอนที่เน้นโครงการ (Project-based instruction) ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดและหลักการ ดังนี้

3.2.4.1 ทิศนา แจมมณี (2551, หน้า 139) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบโครงการว่า เป็นการจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้เลือกจากโครงการที่ตนสนใจ โดยร่วมกันสำรวจ สังเกต กำหนดเรื่องที่ตนสนใจ และทำโครงการร่วมกัน ศึกษาหาข้อมูลความรู้ที่จำเป็นและลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้จนได้ข้อค้นพบหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้ว จึงเขียนรายงานและนำเสนอต่อสาธารณชน เก็บข้อมูล แล้วนำผลงานและประสบการณ์ทั้งหมดมาอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดค้นและสรุปผลการเรียนรู้ที่ได้รับทั้งหมด

3.2.4.2 วราภรณ์ ตระกูลศุภยดี (2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้แบบโครงการว่า เป็นการเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของแต่ละคนให้ได้รับการพัฒนาได้เต็มขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างแท้จริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ ด้วยตนเอง รวมทั้งปลูกฝังนิสัยรักการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

การจัดการเรียนรู้แบบโครงการ หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่สนใจ คิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ได้เต็มขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างแท้จริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง จนเกิดนิสัยรักการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้และสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ภายใต้การแนะนำให้คำปรึกษาและดูแลของครูที่ปรึกษาให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ

การจัดการเรียนรู้แบบโครงการมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ก. การหัวข้อเลือกปัญหาที่จะศึกษา เป็นรวมถึงการแผนการทำงานในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด มีการกำหนดปัญหาและขอบเขตของการศึกษา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวคิด วิธีการที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา มีการวางแผนรวบรวมข้อมูล และการค้นคว้า เพิ่มเติมเพื่อกำหนดขั้นตอนในการทำงาน

ข. วางแผนจัดทำโครงการ เป็นการที่ผู้เรียนร่วมกันคิดทบทวน ใตร่ตรองหาเหตุผล ประกอบการทำงานในทุกขั้นตอนอย่างละเอียด มีการกำหนดปัญหาและขอบเขตของ

การศึกษา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวคิด วิธีการที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา มีการวางแผนรวบรวม ข้อมูล และการค้นคว้า เพิ่มเติมและการกำหนดวิธีการดำเนินงาน

ค. ลงมือทำโครงการ เป็นการที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด ตามที่แผนที่ได้วางไว้โดยปฏิบัติตามขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดปัญหาและขอบเขตของการศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ แนวคิด วิธีการที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา การวางแผนรวบรวมข้อมูล และ การค้นคว้าเพิ่มเติม และมีการกำหนดวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น โดยมีครูผู้สอนคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา

ง. การเขียนรายงานเป็นการที่ผู้เรียนได้สะท้อนการทำงานในรูปแบบของรายงาน มีการจัดนิทรรศการ มีการนำเสนอผลงานที่เป็นรูปธรรม มีการนำเสนอที่เป็นการรายงานด้วยวาจา และมีความเข้าใจเรื่องที่ทำตั้งแต่เริ่มการดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์

จ. การนำเสนอโครงการ เป็นการที่ผู้เรียนได้นำเสนอผลงานที่ศึกษาค้นคว้าสำเร็จ ลงแล้วเลือกวิธีการนำเสนอที่เหมาะสมให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจในโครงการที่อาจทำได้ในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้อื่นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ของการศึกษาค้นคว้า (สุมาลี ศรีพุทธรินทร์, 2558)

3.2.5 การสอนแบบเน้นผลงาน (Productivity-based instruction)

การเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productivity-based learning) ในวงการการศึกษาคำว่า การเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productivity-based learning) ยังปรากฏไม่เป็นที่แพร่หลาย ผู้เขียนสันนิษฐาน ว่าน่าจะเป็นคำที่มาจากวงการธุรกิจ ในวงการธุรกิจ คำว่า “Productivity” จะพูดถึงการผลิต ผลผลิต ในภาคอุตสาหกรรม ระบบการผลิต (Production system) อันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัย นำเข้า (Input) ออกมาเป็นปัจจัยนำออก (Output) ผ่านกระบวนการจัดการการผลิต (Production management) ซึ่งหมายถึงการศึกษาวิเคราะห์กำหนดแนวปฏิบัติและควบคุมกระบวนการแปรรูป ปัจจัยนำเข้า ให้เป็นผลลัพธ์ออกมาในรูปแบบของสินค้า Productivity มีมานานตั้งแต่ยุคสมัยของ บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์แฟรดเดอริค ดับเบิลยูเทย์เลอร์ (F. W. Taylor) เป็นยุคของการบริหารจัดการที่เน้นผลผลิตเมื่อดูความหมายตามพจนานุกรม Oxford กล่าวไว้ว่า “Productivity is the state of being productive or the amount that somebody/ something produces.”

ความหมายตามพจนานุกรมไทยแปลว่า “อัตราการผลิตความสามารถในการผลิต สมรรถนะในการผลิต” เมื่อดูจากพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ของราชบัณฑิตยสถานให้คำแปล Productivity เป็นภาษาไทยว่า “ผลิตภาพ” ผลิตภาพในวงการศึกษายังไม่เป็นที่แพร่หลายแต่นักการศึกษาจำนวนหนึ่งได้เห็นความสำคัญและมองผลผลิตทางการศึกษาซึ่งมีกระบวนการผลิต ผลผลิตที่ไม่ได้แตกต่างจากกระบวนการผลิตผลผลิตของภาคธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ การจัดการเรียนรู้ที่ดี

จึงต้องเป็นกระบวนการที่มีระบบซึ่งจะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง นักศึกษาให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) คือ นักศึกษาที่มีคุณสมบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีกระบวนการการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productivity-based learning) ซึ่งผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง ผลผลิตหรืองานสร้างสรรค์ที่เป็นที่ประจักษ์และการเรียนรู้เชิงผลิตภาพเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดเพื่อความสามารถในการผลิตผลงานใหม่และงานสร้างสรรค์ที่เป็นที่ประจักษ์ได้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2549, หน้า 28) กล่าวว่า Productivity based learning เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งสร้างให้ผู้เรียนมีผลผลิตของตนเองไม่ว่าจะเป็นผลผลิตในเชิงความคิด สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ การเรียนการสอนแนวนี้มุ่งเน้นให้ครูและผู้เรียนได้พัฒนางานโครงการต่าง ๆ ได้เอง ดังนั้น การเรียนรู้ดังกล่าว คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์มุ่งสร้างผลงาน

หลักการของการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ

เป็นการเรียนการสอนที่ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ คือ ผู้เรียนสามารถสร้างผลผลิตผลงานที่เกิดจากความรู้ ประสบการณ์ กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนความร่วมมือกันของผู้สอนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อสร้างผลงาน ผลิตคตินับเป็นการเรียนรู้ขั้นสูงสุด ต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีการเรียนการสอนที่หลากหลายกว่าผู้เรียนจะสร้างผลงานสำเร็จต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมและความคิดผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนลงมือทำ มีดังนี้

ก. การเรียนรู้ของผู้เรียนและการดำเนินการสอนของผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้จากสถานการณ์และประสบการณ์จริง (Experiential-based learning) ให้มาก

ข. ผู้สอนต้องลดการบรรยาย (Lecture-based)

ค. เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน (Self-study based) ด้วยวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ได้แก่ การเรียนรู้จากสถานการณ์จริงและประสบการณ์จริง (Experiential-based learning) เช่น การศึกษาดูงานทัศนศึกษาการฝึกปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ หรือสถานการณ์จริง เป็นต้น การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based learning) เป็นวิธีการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นบริบทให้ผู้เรียนได้คิด วิเคราะห์ แสวงหาและบูรณาการความรู้ในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ โดยเน้นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบเน้นการกระทำกิจกรรม มีการคิดร่วมกันของผู้เรียนครูหรือผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนและกระตุ้น (Facilitator) ผลจากการเรียนรู้ คือ ผู้เรียนได้ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทจริงและสามารถนำไปใช้ได้ ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะการคิดที่หลากหลายและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล (อานุกาญจ 2551, หน้า 67; สมพร โกมารทัต, 2557)

3.2.6 การสอนแบบเน้นการทำงาน (Work-based instruction)

การจัดการศึกษาแบบเน้นการทำงานลงมือปฏิบัติ Work Based Education (WBE) มุ่งให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง ควบคู่ไปกับ ทฤษฎีหรือหลักการทั่วไปที่ปรากฏในเอกสาร ตำรา หรือผลการวิจัยอื่น ๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ คือ

3.2.6.1 Work Based Teaching (WBT) เป็นการเรียนภาคทฤษฎี หลักการทั่วไป และการเรียนรู้วิชาการศึกษาทั่วไปให้นักศึกษามีความสมบูรณ์ นอกจากเป็นความรู้จากตำรายังได้ ศึกษาจากจากกรณีตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานจริงในองค์กร เตรียมความพร้อมที่จะเรียนรู้ในส่วนที่ สอง คือ WBL

3.2.6.2 Work Based Learning (WBL) เป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงาน จริงอย่างมีแบบแผนรองรับคือการจัดวางโปรแกรม ครูฝึก และมีการติดตามประเมินอย่างเป็นระบบ ในองค์กร การจัดการเรียนการสอนจะมีการสลับกันระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียนกับการฝึก ปฏิบัติงานตามโจทย์ที่กำหนดให้อย่างต่อเนื่องรวม 4-8 ครั้ง ตามความเหมาะสมของหลักสูตรและ ออกแบบสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการเพื่อทำให้มีการบูรณาการระหว่าง ทฤษฎีกับภาคปฏิบัติอย่างแท้จริงในกระบวนการนี้ นักศึกษาสามารถเกาะคิดและเรียนรู้เพิ่มเติมหรือ แม้การทำทดลองในสถานประกอบการจริงในโจทย์เดิมหรือร่วมกับนิสิต คณาจารย์ข้าม สาขาวิชาจนได้ข้อสรุปเป็นโครงการหรือแม้แต่สร้างเป็นนวัตกรรมเพื่อเข้าสู่เวทีประกวดในระดับ สถาบันและกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างความรู้ใหม่กลับไปสู่องค์กรได้อีกด้วย

3.2.6.3 Work Based Researching (WBR) เป็นการศึกษาวิจัยของคณาจารย์จาก ปัญหาวิจัยจริงในองค์กรที่ผลวิจัยพร้อมนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้โดยตรง และกลับมาสู่การเรียน การสอนในห้องเรียนแบบ WBE จะดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องสำหรับหลักสูตรปริญญา ตรี 4-5 ปี ทำให้นักศึกษามีโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเป็นเวลาร้อยละ 40-50 ของเวลารวม ทั้งหมด

และในการดำเนินการตามกระบวนการจัดการศึกษาแบบเน้นการทำงานลงมือ ปฏิบัติจะบรรลุวัตถุประสงค์ไปไม่ได้เลย ถ้าปราศจากการสร้างเครือข่ายอันทรงประสิทธิภาพ Networking university เป็นพลังเสริม จึงจำเป็นต้องมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อ ร่วมเป็นพลังเสริมโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) เครือข่ายสถาบันการศึกษา (Higher education network) 2) เครือข่ายภาคเอกชน (Private sector network) และ 3) เครือข่ายต่างประเทศ (Internationals network) ทั้งนี้ทั้ง 3 กลุ่ม ได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างเป็นแหล่ง เรียนรู้

การศึกษาแบบเน้นการทำงานลงมือปฏิบัติเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนา
อุดมศึกษาที่ทำให้ให้นักศึกษาได้เรียนรู้อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวาง (High depth and high tech) มีการ
ดูแลอย่างใกล้ชิดจากคณาจารย์ ครูฝึกในสถานประกอบการ (High Touch) เพื่อเรียนรู้ทักษะในการ
ดำรงชีวิตในองค์กรและสังคมจึงเป็นระบบที่สร้างคุณค่าทั้งตัวนักศึกษาในการก้าวสู่อาชีพองค์กร
ธุรกิจและสถาบันการศึกษาเอง (High value) อย่างครบถ้วนสรุปได้ว่า WBE เป็นการสร้าง High
depth-high tech-high touch and high value (เลิศชัย สุธรรมมานนท์, 2550)

3.2.7 การสอนแบบเน้นการตกผลึก (Crystal-based instruction)

สำหรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบตกผลึก (Crystal-based approach)
ซึ่งเป็นการสอนที่อาศัยบริบทผู้เรียนเป็นฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่ตกผลึกทาง
ความคิด สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์ความรู้ด้วยความคิดการรวบรวม ทำความเข้าใจ
สรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากการศึกษาของตนเองจึงเหมาะสำหรับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ หรือ
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษามาในระดับหนึ่งแล้ว โดยมี
พื้นฐาน 5 ประการ คือ

3.2.7.1 การคิดวิจารณ์ญาณ (Criticalization) จำเป็นต้องทำความเข้าใจให้
ชัดเจนในเรื่องที่ศึกษา

3.2.7.2 การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Creation) ซึ่งอาจจะได้มาจากการคิด
การสอน การวิจัยซึ่งสร้างใหม่ขึ้นมา

3.2.7.3 การประเมินในเชิงให้ค่า (Valuation) งานใหม่ที่ได้มาต้องดำเนินการ
วิพากษ์วิจารณ์ได้ว่าให้คุณค่ามากน้อยเพียงใด

3.2.7.4 การบูรณาการ (Integration) เชื่อมโยงได้ว่าสิ่งที่ได้จากการศึกษาและ
พัฒนาจนเป็นผลงานนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมของผู้เรียนอย่างไร

3.2.7.5 การสื่อสาร (Communication) สื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่าง
อัตโนมัติ

สำหรับภาพรวมของกระบวนการดำเนินการสอนจะเริ่มต้นด้วยการทำ
ความเข้าใจเนื้อหาและประเด็นหลักโดยให้ผู้เรียนเขียนประเด็นต่าง ๆ เป็นผลงานในลักษณะที่เป็น
แนวคิดของตนเอง เมื่อเขียนเสร็จก็ให้ผู้เรียนนำเสนอให้กลุ่มเพื่อนผู้เรียนให้ช่วยกันวิเคราะห์อีกครั้ง
เมื่อจบการนำเสนอผู้สอนจะชี้แนะในเนื้อหา และกระบวนการเขียนเพื่อให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งและ
ปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป (อมรรัตน์ วัฒนาร, 2551)

หลักการจัดการสอนทั้ง 7 ประการนั้น ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่กล้าคิดและกล้าตัดสินใจ ล้วนเป็นทักษะที่สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในด้านการดำเนินชีวิตและการทำงาน การอยู่ในสังคมได้อย่างทัดเทียมและพร้อมที่จะนำทักษะความรู้ที่มีมาพัฒนาประเทศชาติได้ต่อไป

ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

สำหรับแนวทางในการดำเนินการนั้น ทุกประเทศสมาชิกอาเซียนมีจุดร่วมในแนวทางการดำเนินการ 5 ประการ ดังนี้ และส่วนใหญ่เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน

1. Education for all

ประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือรายได้ในระดับปานกลางและระดับต่ำ ล้วนให้ความสำคัญกับการขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงอาจแบ่งแนวทางดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 ในทุกระดับรวมถึงอุดมศึกษาด้วย ทั้งนี้ มีเพียงประเทศฟิลิปปินส์ประเทศเดียวที่ยึดแนวทางนี้ กล่าวคือ การศึกษาสำหรับทุกคนเป็นจุดเน้นของฟิลิปปินส์ตั้งแต่ทศวรรษที่ผ่านมา ดังคำประกาศของประธานาธิบดีในปี พ.ศ. 2532 (ค.ศ. 1989) ที่ว่า “ให้ทศวรรษที่ 1990 เป็นทศวรรษแห่งการศึกษาสำหรับทุกคน” ทั้งนี้ เป็นไปตามรัฐธรรมนูญของประเทศฟิลิปปินส์ปี พ.ศ. 2530 ซึ่งให้ความสำคัญต่อการศึกษาในการพัฒนาเยาวชน จัดการศึกษาตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับอุดมศึกษาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายการศึกษาภาคบังคับสำหรับเด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ต้องเข้าเรียน

1.2 โดยเน้นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแนวทางของประเทศสมาชิกอาเซียนที่เหลือทั้งหมด รวมทั้งประเทศไทยเป็นจุดร่วม Education for all ตามมติสากลในการประชุม World education forum และ millennium development goals เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียนที่ขยายโอกาสด้านการศึกษาคุณภาพอย่างทั่วถึงนั้น กัมพูชาเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษา Education for all เป็นอย่างมาก กัมพูชามุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและภูมิภาคในลักษณะที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โลกและตลาดแรงงานต่าง ๆ ในภูมิภาค

2. Community-based education

ประเทศสมาชิกอาเซียนให้ความสำคัญกับสังคมฐานความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตที่เข้าถึงชุมชนที่นำมาใช้ร่วมกับ Education for all โดยให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของชุมชนใน

กระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ ทั้งในและนอกระบบการศึกษา เช่นเดียวกับ ประเทศไทยซึ่งมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติของไทย ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และในส่วนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยนั้นประเทศไทยมีการจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้และแหล่งเรียนรู้พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผนและหลักสูตรการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อยู่ระหว่างการยกร่างพระราชบัญญัติการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อเอื้อต่อการส่งเสริมการศึกษานอกโรงเรียนดังกล่าว ประเทศสมาชิกอาเซียนหลายประเทศมีการจัด โอกาสทางการศึกษาแนวนี้เช่นเดียวกับไทยในการให้ครอบคลุมทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและที่สูงกว่านั้น เช่น ฟิลิปปินส์ซึ่งมีการดำเนินตามรัฐธรรมนูญของประเทศให้ความสำคัญต่อบทบาทรัฐ ครอบครัวและชุมชน มุ่งเน้นคุณภาพ การศึกษาสถาบันเอกชนในการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการที่รัฐส่งเสริมการเรียนรู้นอกระบบ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการบูรณาการองค์ความรู้ท้องถิ่นในกระบวนการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกันรัฐบาลมาเลเซียส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และให้มีความรู้หลากหลายเพื่อยกระดับ การศึกษาและทักษะของคนที่เป็นกำลังแรงงานเป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงประเทศเมียนมา ในปัจจุบันนี้ ยังคงให้วัดเป็นแหล่งความรู้ขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนในพื้นที่ห่างไกล ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย Free education for all ลดอัตราการใช้หนังสือในกลุ่มประชากรผู้ใหญ่ด้วยนั้น รัฐบาล เมียนมาได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้หนังสือเพื่อการรู้หนังสือ มีการพัฒนาสื่อการศึกษานอกโรงเรียน ในทุกระดับ ถึงแม้ว่าประเทศสมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่ยังคงเน้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อลดความ ยากจนและขจัดปัญหาการไม่รู้หนังสือ รวมถึงคนวัยกำลังแรงงานแต่ก็อยู่ในระหว่างศึกษาความ เป็นไปได้และในการขยายระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับการยกระดับประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมากขึ้น

3. E-Education/ ICT

กลุ่มประเทศในเขตอินโดจีนให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมในด้าน การศึกษาอย่างมากได้มีการจัดไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2544-2553 ของเวียดนาม โดยประเทศเวียดนามให้ความสำคัญมาโดยตลอด จึงได้จัด โครงการ Smart school ต่อเนื่องจากแผนปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยกรอบของ โครงการครอบคลุมถึงการวิจัยและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลายสำหรับเนื้อหาหลัก 4 วิชา คือ ภาษามลายู ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ การอบรมบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีขั้นสูง อีกทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีทั้งใน ระดับพื้นฐานและระดับสูงเพื่อสร้างกลุ่มคนที่มีคุณภาพและทักษะทางด้าน ICT ให้เป็นจุดเน้นที่

สำคัญของแผนระยะสั้น เพื่อการพัฒนาศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2544-2545 ประกอบกับการเร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีข่าวสารอย่างกว้างขวาง ระหว่างปี พ.ศ. 2544-2553 ซึ่งมุ่งใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพทางการค้าการลงทุนต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ เมียนมามีความพยายามที่จะพัฒนาการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่างจริงจัง โดยมีการริเริ่มการศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2544 ซึ่งนอกจากการจัดตั้งโรงเรียนเอกชน 70 แห่ง สอนเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ การจัดตั้งวิทยาลัยเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์กว่า 20 แห่งและสถาบันการศึกษาที่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 164 แห่ง จัดตั้งมหาวิทยาลัยคอมพิวเตอร์ศึกษา (University of computer studies) ขึ้นที่ย่างกุ้ง และมีคณะเลย มีนักศึกษามาลงทะเบียนเรียนเพิ่มปีละ 800 คนตลอดจนการจัดทำระบบ E-education เพื่อส่งเสริมการศึกษาทางไกล

4. การศึกษาเอกชนในการกำกับควบคุมของรัฐ

ในกลุ่มประเทศในเขตอินโดจีนก็ได้มีประเทศเวียดนามที่ยกเลิกกฎระเบียบที่ควบคุมบทบาทของเอกชนในด้านการศึกษา ส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาจัดการศึกษาแบบกึ่งรัฐและการศึกษาโดยประชาชนในการกำกับควบคุมของรัฐทำให้เกิดสถานศึกษาของเอกชนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอนุบาลสถานฝึกวิชาชีพ และระดับอุดมศึกษา มีการปรับนโยบายในให้สถานศึกษาเอกชนเก็บค่าเล่าเรียนได้เองซึ่งเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเอกชนเหล่านี้มีรายได้จากค่าเล่าเรียนของนักเรียนและค่าบริการอื่น ๆ ได้โดยตรง

5. การศึกษานานาชาติ

เป็นกระแสการปรับตัวของประเทศสมาชิกอาเซียนในทุกระดับการศึกษาทั้งในประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักภาษาหนึ่งในการเรียนการสอน เช่นฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ มาเลเซีย ซึ่งมีการต่อยอดจากแนวทางที่ได้ดำเนินมาก่อนแล้ว โดยให้ความสำคัญมากขึ้นและในประเทศที่ใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นหลัก เช่น ไทย ลาว กัมพูชา เวียดนามซึ่งส่วนใหญ่เป็นกระแสใหม่ของการดำเนินการ ทั้งนี้การเตรียมตัวสู่การเปิดเสรีทางการศึกษาและการเพิ่มมูลค่าทางการศึกษาในการนำรายได้เข้าประเทศและการสงวนเงินตราในการเรียนต่อต่างประเทศ ในการจัดการศึกษานั้นประเทศสมาชิกอาเซียนมีจุดเน้นด้านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป ในขณะที่ประเทศไทย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางการปฏิรูปการศึกษาในแนวทางที่เรียกว่า Education for All ของกัมพูชาเน้นคนจนเป็นศูนย์กลาง คือ มิใช่เพียงการขยายการศึกษาให้ทั่วถึงแก่คนทุกคน แต่ยังเน้นการยกระดับคุณภาพของการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากลและภูมิภาค นอกจากนี้ ประเทศมาเลเซียมิได้รวมศูนย์ไว้ที่นักเรียนเพียงอย่างเดียวหากแต่เน้นการผสมผสานระหว่างยุทธศาสตร์การเรียนรู้เพื่อสร้างความสามารถพื้นฐานกับการส่งเสริมการพัฒนาโดยรอบของประเทศตามปรัชญาการสอนในโครงการ Smart school (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549)

6. การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางศึกษานานาชาติ

การให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองเป็นแนวคิดหลักของการปฏิรูปการศึกษาและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทย กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดบทบาทการดำเนินงานด้านต่างประเทศเชิงรุกโดยเน้นการกระชับความสัมพันธ์และขยายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาคเอเชียภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาของประเทศเพื่อนบ้านและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศพร้อมทั้งได้ประกาศยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมการศึกษาให้คนมีความรู้ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง เศรษฐกิจ สังคมฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยพันธกิจสำคัญ ได้แก่ การเสริมสร้างโอกาสในการศึกษาให้แก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ พัฒนาการศึกษานานาชาติให้มีความเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเชื่อมโยงบริบทกับสังคมโลกเพื่อให้การศึกษานานาชาติไทยมีมาตรฐานเทียบเท่าสากล

6.1 พัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

การจัดการและการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และการเมืองเป็นแนวคิดหลักของการปฏิรูปการศึกษาและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ เนื่องจากในปี พ.ศ. 2544 ศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยถูกจัดลำดับให้อยู่ที่ 44 จาก 49 ประเทศ (ปี พ.ศ. 2547 International management development) ได้ประกาศให้ศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 29 กลุ่มตัวชี้วัดที่ได้รับการจัดอันดับสูงขึ้นคือสมรรถนะด้านเศรษฐกิจและประสิทธิภาพของภาครัฐ) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศทั้งการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศและผลิตบุคลากรให้สามารถผลิตนวัตกรรมที่สามารถสร้างความเป็นเลิศในตลาดโลก (Global niche) เช่น การท่องเที่ยวครัวของโลกศูนย์กลางแฟชั่น เป็นต้น

6.2 การส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาของประเทศเพื่อนบ้าน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินงานความร่วมมือกับต่างประเทศทั้งในระดับพหุภาคี และทวิภาคีกับหลายประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านตามนโยบายรัฐบาล พันธกิจหลักที่สำคัญคือการพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเพิ่มบทบาทเชิงรุก และเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาคสำนักงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547)

7. กรอบความร่วมมือพหุภาคี

กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการร่วมกับองค์การระหว่างประเทศภายใต้กรอบความร่วมมือ พหุภาคี ดังนี้ ความร่วมมือกับสหประชาชาติได้มีการสนับสนุนเป้าหมายพัฒนาสหัสวรรษของสหประชาชาติที่กำหนดให้เด็กทุกคนทั่วโลกจะต้องมีการศึกษาอย่างน้อยระดับประถมศึกษาเป็นต้น โดยร่วมมือกับองค์การยูเนสโกมีการส่งเสริมการจัดการศึกษาตามปรัชญาสากลว่าด้วยการศึกษาเพื่อปวงชน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสาขาการศึกษาวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ วัฒนธรรมและสื่อสารมวลชน รวมทั้งความร่วมมือด้านทุนฝึกอบรม ทุนงาน อีกทั้ง มีความร่วมมือระหว่างภูมิภาคเพื่อส่งเสริมคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเสมอภาค อีกทั้ง มีโครงการให้ทุนแก่ข้าราชการไทยไปอบรมตามศูนย์ระดับภูมิภาคต่าง ๆ ของซีมีโอจำนวน 15 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในประเทศสมาชิก ความร่วมมือกับเอเปก กระทรวงศึกษาธิการได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเอเปก โดยเฉพาะเครือข่ายด้านการศึกษา (Education network) และได้เคยเสนอโครงการเชื่อมโยงโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องของเอเปก (APEC Sister schools networking) (ประภัสสร เทพชาตรี, 2556)

8. โครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education hub)

เมื่ออาเซียนรวมตัวกันเป็นประชาคมหมายถึงการมีสิทธิเสรีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างประเทศสมาชิกเนื่องจากกลุ่มประเทศในอาเซียนมีความหลากหลายในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา วัฒนธรรม สังคม สภาพภูมิประเทศระบบการศึกษาประวัติศาสตร์ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในสถานที่ที่ต่างกัน อีกทั้ง เรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ดังนั้นการสร้างศูนย์กลางเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนในอาเซียนรับตัวต่อการเข้าร่วมเป็นประชาคมได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะกลุ่มนักเรียน นักศึกษาที่เป็นอนาคตสำคัญ จึงต้องจัดให้มีมาตรฐานอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกชนชั้น เชื้อชาติ สีผิว และศาสนาการสร้างประชาคม

อาเซียนด้วยการศึกษาให้ประเทศไทยเป็น Education hub โดยให้มีการร่วมมือกันใน 3 ด้าน คือ ด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการบริการ ประเทศไทยต้องการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษา การสร้างความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียนความแตกต่างทางด้านชาติพันธุ์ หลักสิทธิมนุษยชนการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในประเทศอาเซียน มีการเพิ่มครูที่จบการศึกษาด้านภาษาอังกฤษเข้าไปในทุกระดับชั้นเพื่อให้สื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับภาคเอกชนในการรับอาสาสมัครเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศรวมถึงวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจกับประเทศในประชาคม (อุดม พรหมพันธ์ใจ, 2555)

กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานตามปฏิญญาอาเซียนด้านการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นนโยบาย ดังนี้

8.1 การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาเซียน เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักศึกษาและประชาชนเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558

8.2 การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะและความชำนาญที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรมและการเพิ่มโอกาสในการหางานทำของประชาชน

8.3 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียนรวมทั้งให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกันในอาเซียนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการแลกเปลี่ยนเยาวชนการพัฒนากระบวนการศึกษาทางไกลซึ่งช่วยสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตการส่งเสริมและปรับปรุงการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมทางอาชีพทั้งในขั้นต้นและขั้นต่อเนื่องตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน

8.4 การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีทางการศึกษาในอาเซียนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนประกอบด้วยการจัดทำความตกลงยอมรับด้านการศึกษาการพัฒนาความสามารถประสพการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษาควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน

8.5 การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้องค์กรหลักเตรียมจัดทำแผนการดำเนินงาน

และแต่งตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการรองรับโดยให้พิจารณาถึงระบบการศึกษาในอาเซียนและนโยบายของประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริงในอาเซียนต่อไป (ณัฐตินัน วรรณารักษ์, ม.ป.ป.)

จากข้อมูลทั้งหมดอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาแบบของประเทศจีนทั้งทางด้านการเมือง สังคมและเศรษฐกิจตลอด 20 ปีที่ผ่านมา นับเป็นก้าวกระโดดที่สร้างแรงสั่นสะเทือนไปทั่วโลก กลายเป็นมังกรที่มีได้ผงาดหลังมานับไม่ได้อีกต่อไป หากแต่สามารถแผ่ขยายอิทธิพลทางเศรษฐกิจไปทั่วโลก โดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและพบองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ประเทศจีนประสบความสำเร็จ คือ 1) การจัดการ โครงสร้างอำนาจจากการบริหารประเทศด้วยระบบพรรคเดียวคือพรรคคอมมิวนิสต์ (The Communist Party of China: CPC) เป็นพรรคเดียวที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารประเทศแสดงให้เห็นว่ารัฐบาลจีนมีความเบ็ดเสร็จและเด็ดขาดในการบริหารราชการแผ่นดินทำให้รัฐบาลสามารถบริหารประเทศได้อย่างรวดเร็ว 2) การจัดการ โครงสร้างการบริหารจากโครงสร้างอำนาจสู่การวางโครงสร้างการบริหาร ฝ่ายบริหารและปฏิบัติงานราชการมีการแบ่งออกเป็นกระทรวงต่าง ๆ ที่ต้องมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายของพรรคคอมมิวนิสต์เป็นการควบคุมแบบบนลงล่างแต่ประสานจากล่างขึ้นบนและจากพัฒนาการด้านการปกครองของจีน โดยการปฏิรูปองค์กรภายใต้คณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูปแห่งชาติของสาธารณรัฐประชาชนจีน (National Development and Reform Commission: NDRC) ทำให้เห็นว่าประเทศจีนเองมีความพยายามที่พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก แต่ยังคงลักษณะการจัดการอำนาจแบบเดิมก่อให้เกิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของสาธารณรัฐประชาชนจีนที่เป็นการเขียนขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ 1) การแก้ไขปัญหาภายในประเทศซึ่งเป็นแผนที่เขียนขึ้นก่อนมีการปฏิรูปเศรษฐกิจหรือก่อนเปิดประเทศโดยเป็นแผนที่เน้นการแก้ไขปัญหาความทุกข์เข็ญของประชาชนในประเทศและการป้องกันไม่ให้อุบัติภัยจากประเทศฝั่งตะวันตกภายใต้ความตึงเครียดของสถานะสงครามเย็น โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 1-4 เน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาปากท้องและความอดอยากของประชาชนในช่วงที่มีการปฏิวัติวัฒนธรรมและการเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจภายในประเทศ 2) การเปิดประเทศและการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ที่เน้นการปฏิรูปด้านเศรษฐกิจและเมื่อสิ้นสุดสงครามเย็นทำให้จีนมีอิสระและลดความวิตกกังวลด้านการสงครามกับประเทศตะวันตกทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว และหากพิจารณาที่มาของความความสำเร็จเริ่มจากการพัฒนาเศรษฐกิจในยุคของเติ้งเสี่ยวผิง ตั้งแต่ ค.ศ. 1978 ผู้สืบทอดอำนาจภายใต้การนำของเจียงเจ่อหมิง และ

จู่หวังจี เศรษฐกิจจีนเริ่มแข็งแกร่งและจีนได้รับการยอมรับจากประชาคมโลกจนถึงปัจจุบันภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี สี จิ้นผิงทำให้ทั่วโลกต่างยอมรับว่าศตวรรษที่ 21 นี้จะเป็น “ศตวรรษของจีน” เพราะเศรษฐกิจจีนเติบโตอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 8-9 ต่อปี นับตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมาจีนได้ก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจและกลายเป็นขั้วมหาอำนาจเศรษฐกิจใหม่ในโลกตะวันออกเป็นการยืนยันแนวคิดการเปิดประเทศภายใต้สโลแกนที่ว่า “ก้าวออกไป” “Going-out” ภายใต้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศ 4 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ 1) การดูแลศักยภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจ 2) การรักษาเสถียรภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจ 3) การเปิดตัวเองสู่เวทีการค้าโลก 4) การออกไปลงทุนในต่างประเทศ จากแนวคิดการจัดการการเงินทั้ง 4 ประเด็นสำคัญของจีนสามารถสะท้อนให้เห็นว่าประเทศจีนได้พยายามสร้างเสถียรภาพภายในประเทศให้มีความมั่นคง โดยจัดการระบบการเงินและคนในประเทศ

จากแนวทางการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การเกิดแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีนเป็นวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาประเทศ นั่นคือ การเน้นความเข้มแข็งจากภายในสู่ภายนอก “Inside-out” ที่เรียกว่าจิตวิญญาณของทุนนิยมการค้าของจีนที่พัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะในกลุ่มจีนโพ้นทะเลน่าจะมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ทุนนิยมการค้าแบบจีน คือ รูปแบบขององค์กรทางเศรษฐกิจที่ถูกพัฒนาและทำงานอยู่นอกจีนแผ่นดินใหญ่ในลักษณะของ “ธุรกิจครอบครัว” (Chinese family firm) หรือ “ระบบเครือข่ายความสัมพันธ์” 2) ทุนนิยมจีนขยายตัวไปตามเส้นทางและเครือข่ายการค้าที่เกิดขึ้นในลักษณะข้ามชาติ ข้ามพื้นที่มากกว่าจะผูกติดกับเขตแดนของชาติที่ไปลงทุนและมีความยืดหยุ่น มีศักยภาพในการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา 3) ระบบทุนนิยมจีนมีลักษณะวัฒนธรรมทางเศรษฐกิจที่มี “โครงสร้างของจิตสำนึก” (Structural coherence-spirit) เป็นพื้นฐานของระบบในที่นี้ หมายถึง ผู้ประกอบการชาวจีนเลือกสร้างความหมายให้กับกิจกรรมของตนจนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่คุ้นชินกลายเป็นแบบแผนเครือข่ายการค้าระหว่างคู่สัญญาและพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานความสัมพันธ์บุคคลที่ต่อมากลายเป็นพื้นฐานของเครือข่ายที่ขยายตัวออกไปอย่างไม่มีสิ้นสุด และ 4) ทุนนิยมการค้าแบบจีนเป็นระบบที่วางอยู่บนพื้นฐานของ “ผู้ประกอบการ” (Actor-centered) ซึ่งตัวผู้ประกอบการครอบครัวและ/หรือกลุ่มธุรกิจของเขาเป็นพลังขับเคลื่อนระบบมิใช่ตัวโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจ เจกเช่นระบบของตะวันตก อย่างไรก็ตาม ด้านตลาดแรงงานแล้วจีนก็ยังคงเผชิญปัญหาจากออกนโยบายลูกคนเดียวของจีนคือ ทำให้เงินขาดแรงกดดันแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานคุณภาพ เพราะถึงแม้ครอบครัวจะมีลูกเพียงคนเดียวแต่ด้วยสภาวะความยากจนภายในประเทศทำให้ไม่สามารถพัฒนาลูกคนเดียวที่มีอยู่ให้เป็นบุคลากรระดับมัธยมนองได้ เช่น การเข้าไม่ถึงบริการด้านการศึกษา

การสาธารณสุขของรัฐเนื่องจากอยู่ห่างไกลความเจริญ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานของจีนส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศแม้จีนจะมีนโยบายให้คน 100 ล้านคน เข้ามาอยู่ในเมืองเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานแต่ในจำนวนดังกล่าวก็เป็นแรงงานระดับกรรมกร แต่เมื่อจีนประกาศยกเลิกนโยบายลูกคนเดียวที่เคยใช้มานาน จีนต้องพบกับช่องว่างทางด้านแรงงานอยู่ ระบบตลาดแรงงานของประเทศขาดแคลนแรงงานอย่างมาก เนื่องจากเด็กที่เคยเกิดในยุคการประกาศนโยบายลูกคนเดียว ปัจจุบันจะอยู่ในระยะวัยกลางคน และแรงงานระดับปฏิบัติการเป็นวัยกลางคนที่เริ่มเข้าสู่วัยชราและเด็กที่เกิดในยุคประกาศยกเลิกนโยบายลูกคนเดียวปัจจุบันยังเป็นเด็กหรือวัยรุ่น ยังไม่สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้น ช่องว่างและความจำเป็นด้านแรงงานของประเทศจีน โดยเฉพาะแรงงานระดับคุณภาพฝีมือ แม้จีนจะเร่งพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในประเทศอย่างมากก็ยังไม่เพียงพอต่อการขยายตัวของการเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้นเมื่อเกิดการลงทุนในต่างประเทศบริษัทการลงทุนมีความจำเป็นต้องจ้างแรงงานในพื้นที่เป็นหลักเพื่อตอบสนองต่อการ โดยมีมุ่งปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นทางการเป็น 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และ 3) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมโดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกกระบวนการศึกษาร่วมบริหารและจัดการศึกษาด้วยหลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองนี้ยังคงสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้กำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ครูยุคใหม่ สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และการบริหารจัดการใหม่ โดยได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ความสำเร็จไว้เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล

งานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน ซึ่งในปัจจุบันจีนเป็นประเทศที่เป็นแหล่งเงินทุนและพร้อมที่จะลงทุนดังนั้นสิ่งที่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่หน่วยงานภาคการศึกษาทั้งรัฐและเอกชน จะต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้น คือ การสร้างความแตกต่าง จุดเด่น ในหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ศักยภาพของผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเทียบเท่าระดับสากล อันจะนำมาซึ่งการผลิตแรงงานระดับคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แรงงานในด้านการค้าการลงทุนในองค์กรของจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV อีกทั้งยังเป็นการป้อนสู่ตลาดแรงงานในประเทศของตนเองด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Chantasawat, Fung, Iizaka, and Siu (2004) ได้ศึกษาการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศในจีนและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากรัฐบาลจีนมีการพัฒนานโยบายส่งเสริมการลงทุนในจีนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อดึงดูดการลงทุน ทำให้จีนมีเศรษฐกิจเติบโตได้รวดเร็วและด้วยการเติบโตของจีนมีผลส่งผ่านไปยังประเทศอื่นในรูปแบบของ Production networking เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยนทรัพยากรและวัตถุดิบโดยวัดว่านโยบายของจีนจะมีส่วนดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศเพียงใด ด้วยการศึกษานี้ใน 8 ประเทศ คือ ฮองกง ไต้หวัน เกาหลีใต้ สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และไทย ในช่วงปี ค.ศ. 1985-2001 การศึกษาปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศดังกล่าว เน้นให้การลงทุนโดยตรงจากจีนเป็นตัวแปรที่จะส่งผ่านผลกระทบไปยังการลงทุนในประเทศต่าง ๆ ใช้วิธีการศึกษาแบบสมการ Simultaneous equation model ดังนี้

FDI ที่มาประเทศในเอเชีย = FDI ที่มาประเทศจีน + ปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศในเอเชีย

FDI ที่มาประเทศจีน + FDI ที่มาประเทศในเอเชีย + ปัจจัยกำหนดการลงทุนในประเทศจีน

ปัจจัยที่กำหนดการลงทุนในทั้งสองสมการนั้น ใช้ปัจจัยเดียวกันนี้ อัตราการเจริญเติบโตผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ดัชนีวัดความไม่โปร่งใสในการบริหารประเทศภาษีสินค้านำเข้า ค่าจ้าง โดยเฉลี่ย ระดับการเปิดประเทศ อัตราการรู้หนังสือของประชากรในประเทศ อัตราภาษี ดัชนีวัดความมั่นคงของรัฐบาลและผลิตภัณฑ์มวลรวมต่อหัว จากผลที่ศึกษาพบว่า การลงทุนทางตรงจากต่างประเทศที่มายังจีนมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศในเอเชียที่ทำการศึกษานอกจากนี้ ระดับการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศที่มายังประเทศจีนที่เพิ่มมากขึ้นเป็นปัจจัยกำหนดให้การลงทุนทางตรงจากต่างประเทศที่มายังประเทศในเอเชียที่ทำการศึกษาลดลง และยังพบว่าการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศที่มายังจีนไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดการลงทุนโดยตรงที่มายังประเทศในเอเชียที่ทำการศึกษานโยบายและปัจจัยหลักที่มีผลต่อการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศคืออัตราการเปิดประเทศ อัตราภาษีสินค้านำเข้า และแนวโน้มไม่โปร่งใสในการบริหารประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดการลงทุนทางตรงจากต่างประเทศ

Buckley and Gaffan (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้จีนตัดสินใจไปลงทุนโดยตรงยังต่างประเทศในช่วงปี ค.ศ. 1984-2001 ว่าอะไรเป็นตัวกำหนดให้เกิดการไหลออกของเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของจีนซึ่งในอดีตนโยบายจากส่วนกลางของจีนจะมีบทบาทอย่างมากในการกระตุ้นการลงทุนไปยังต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่จากการศึกษาในครั้งนี้ได้พบว่าขนาดของตลาดภายในประเทศ ปริมาณการส่งออกที่มีขนาดของการเปิดตลาดก่อให้เกิดการ

กระตุ้นในการลงทุนโดยตรงยังต่างประเทศ การเจริญเติบโตของตลาด ขนาดของตลาดต่อประชากร อัตราเงินเฟ้อของประเทศผู้รับทุนและระดับความเสี่ยงของนโยบายทางการเงินไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนโดยตรงไปยังต่างประเทศ นอกจากนี้ พบว่าช่วงเวลาก็มีผลต่อการกำหนดให้เกิดการลงทุนยังต่างประเทศในช่วงปี ค.ศ. 1984-1991 ปัจจัยสำคัญที่มีผลให้เกิดการลงทุนยังต่างประเทศ ได้แก่ ขนาดตลาด ลักษณะภูมิประเทศ อัตราเงินเฟ้อและการเปิดประเทศใน ขณะที่ปริมาณการค้าระหว่างประเทศกำลังพัฒนากับจีน ทรัพยากรธรรมชาติเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในช่วงปี ค.ศ. 1992-2001 อีกด้วย

Smith, Wang and Leung (1997) ได้ศึกษาการจัดการการร่วมทุนในจีน พบว่า การศึกษาของผู้นำชนชั้นกลางที่ทำงานวิสาหกิจในจีนนั้นผู้จัดการจีนจะมีความเชื่อมั่นและพึ่งพาตัวเองสูงโดยพิจารณาจากความเข้มแข็งของรัฐวิสาหกิจมากกว่าการร่วมลงทุนนอกจากนั้นบ่อยครั้งที่การทำงานของผู้จัดการจีนในการร่วมลงทุนที่ไม่เข้าใจปัญหาเมื่อทำงานร่วมกับตะวันตกหรือผู้ร่วมทุนต่างชาติ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานมักจะเกิดปัญหาระหว่างผู้ร่วมทุนจีนกับผู้ร่วมลงทุนต่างประเทศแสดงว่าแนวทางการปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งมักจะมีปัญหาในการตัดสินใจกับผู้ร่วมงานต่างชาติในลักษณะที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Sanborn (1990) ได้ศึกษาการจัดโปรแกรมนานาชาติในรูปแบบที่มุ่งให้นักศึกษาได้มีโอกาสประกอบอาชีพในระดับนานาชาติของศูนย์บริการวิชาชีพในมหาวิทยาลัยไรส์ (Rice University's career services center) โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาหางานที่เกี่ยวกับการเดินทางและการมีปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของชาติอื่นมหาวิทยาลัยพยายามจัดหาทิศทางสู่ความเป็นนานาชาติให้นักศึกษาโดยผ่านโปรแกรมนี้มีกิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับนานาชาติซึ่งเน้นเรื่องอาชีพ เช่น ให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพการฝึกงานการจัดสถานที่ห้องสมุด ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้แทรกมิติของความเป็นนานาชาติในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้นักศึกษามีประสบการณ์ในเรื่องนานาชาติหรือในเรื่องอาชีพ พบว่า รูปแบบของศูนย์บริการวิชาชีพของมหาวิทยาลัยไรส์ทำให้นักศึกษามีโอกาสที่จะหาทิศทางและมีความเป็นไปได้สูงในการมีอาชีพในระดับนานาชาติ

UNCTAD (2003) ได้ศึกษาการออกไปลงทุนโดยตรงของจีนในต่างประเทศเริ่มตั้งแต่การมีนโยบายเปิดประเทศ (Open policy) ในค.ศ. 1979 ในขณะนั้น จีนอยู่ในฐานะผู้ที่กำลังก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศ โดยที่จีนมิได้เป็นผู้รับการลงทุนรายใหญ่เท่านั้นแต่จีนยังเป็นประเทศที่ออกไปลงทุนที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยมีทั้งการลงทุนในด้านการค้า การขนส่ง การแสวงหาแหล่งทรัพยากร การท่องเที่ยว อุตสาหกรรม และกิจกรรมด้านอื่น ๆ กระจายไปกว่า 160 ประเทศ มีการลงทุนทั้งในเอเชีย แอฟริกา ลาตินอเมริกา อเมริกาเหนือ และยุโรปปัจจัยที่สนับสนุนการออกไปลงทุนของจีน คือ การแสวงหาแหล่งลงทุน การเข้าถึงตลาดในต่างประเทศ การเข้าถึงเทคโนโลยีใน

ต่างประเทศการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรและยุทธศาสตร์ในการสร้างความมั่นคงของอุตสาหกรรมภายในประเทศ การสร้างเครื่องหมายการค้าให้เกิดความยอมรับในตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

Warzyn (1997) ได้ศึกษาการจัดหลักสูตรให้เป็นนานาชาติ: กรณีศึกษาสาขาธุรกิจของวิทยาลัยเทคนิควิสคอนซินในเขตวอลสา (Wisconsin's Waukesha County Technical College) พบว่า การจัดหลักสูตรธุรกิจให้เป็นนานาชาติ หมายถึง การบูรณาการกระบวนการของวัฒนธรรมนานาชาติเพื่อให้นักศึกษามีความรอบรู้ในเรื่องธุรกิจโลก

วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล (2544) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาลสำหรับนักศึกษาพยาบาล หลักการ คือ การเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้กระทำการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรเสริมนี้ผู้วิจัยกำหนดเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรเสริม 3) การตรวจสอบประสิทธิผลของหลักสูตร และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเสริม ผลการศึกษาพบว่าหลักสูตรเสริมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาลที่สอดคล้องกับหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตได้อย่างดียิ่ง

สมภพ มานะรังสรรค์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง จีน: มหาอำนาจในศตวรรษที่ 21 โดยกล่าวว่า ศตวรรษที่ 18 เป็นของอังกฤษศตวรรษที่ 19 เป็นของสหรัฐอเมริกาและที่กำลังกล่าวถึงกันทั่วโลกว่าศตวรรษที่ 21 เป็นของจีนซึ่งกำลังสร้างความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและการเมืองเนื่องจากการได้สมาชิกภาพ WTO ของจีน จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตามมาอย่างมากมาย เพราะการปฏิสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจของจีนกับสมาชิกของ WTO กว่า 130 ประเทศทั่วโลกไม่เพียงก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบวกและด้านลบแก่เศรษฐกิจจีนเท่านั้น แต่ระบบเศรษฐกิจโลกก็จะได้รับผลกระทบตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งมีสถานะเป็นทั้งคู่แข่ง คู่ค้า และคู่ร่วมลงทุนของจีน

พิทยา สุวคันธ์ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของจีนในไทย และผลกระทบต่อความสัมพันธ์ไทย-จีนมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาการลงทุนของจีนในไทยว่ามีแรงจูงใจใดบ้างและเพื่อศึกษาปัจจัยการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของจีนในไทยว่ามีส่วนสนับสนุนการลงทุนของจีนในไทยหรือไม่ รวมทั้งเพื่อศึกษาว่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของจีนในไทยส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ไทย-จีนอย่างไร การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้วิธีการวิจัยทางเอกสารและการสัมภาษณ์ผลการศึกษารูปสาระสำคัญได้ 3 ประการ คือ ประการแรก ไทยกับจีนมีความสัมพันธ์กันมายาวนานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมโดยที่ทั้งสองประเทศมีความสัมพันธ์ทางการทูตใน ค.ศ. 1975 และหลังจาก

นั้นก็ติดต่อกันเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันในช่วง ค.ศ. 1975-2002 จีนได้ลงทุนในไทยเป็นอันดับห้าในระดับโลกและเป็นอันดับหนึ่งในระดับภูมิภาคอาเซียน ทั้งนี้ การลงทุนของจีนในไทยได้ถูกกำหนดด้วยยุทธศาสตร์หลายประการ เช่น ยุทธศาสตร์การก้าวออกไปลงทุนในต่างประเทศ ความมือทางเศรษฐกิจจีนกับอาเซียนและความร่วมมือในกรอบอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง สิ่งเหล่านี้ได้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของจีนในการขยายการลงทุนโดยไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงทั้งทางภูมิยุทธศาสตร์ ภูมิรัฐศาสตร์ และภูมิเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรากฐานการลงทุนเพื่ออำนวยความสะดวกสินค้าไปยังตลาดอาเซียนและตลาดโลก ประการที่สองการลงทุนของจีนในไทยมีอัตราการขยายตัวจนก้าวขึ้นมามีบทบาททางเศรษฐกิจและการเมืองมีปริมาณเงินทุนสำรองระหว่างประเทศมาเป็นอันดับหนึ่งของโลก มีบริษัทข้ามชาติจีนที่มีศักยภาพมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศ ประการที่สาม การลงทุนของจีนในไทยมีความได้เปรียบทั้งปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และในปัจจุบันทางสังคมและวัฒนธรรมก็คือคนไทยเชื้อสายจีนได้ผสมกลมกลืนในสังคมไทย สามารถเชื่อมสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างไทยกับจีนบนพื้นฐานที่เอื้อประโยชน์ร่วมกันทั้งในด้านความมั่นคง การเมือง และเศรษฐกิจ

หลิว เสี่ยว เยียน (2550, หน้า 184) ได้สรุปถึงการค้าแบบจีนต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) ความรวดเร็ว โดยเฉพาะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว 2) ความแปลกใหม่ต้องมีความคิดริเริ่ม พัฒนาสินค้าแปลกใหม่ตลอดเวลา 3) คุณภาพ คุณภาพสินค้าต้องมาก่อน 4) ไหวพริบการค้าต้องอาศัยไหวพริบ 5) ความยืดหยุ่น 6) ชื่อเสียง ความซื่อสัตย์ คือนโยบายอันล้ำค่า 7) ผลประโยชน์ผลประโยชน์ส่วนรวมต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว 8) ภาพลักษณ์เป็นตัวประชาสัมพันธ์ที่ยอดเยี่ยม

ธนศวรร เจริญเมือง (2538) ได้ศึกษาเรื่อง ไทย-เมียนมา-ลาว-จีน สี่เหลี่ยมเศรษฐกิจสี่เหลี่ยมวัฒนธรรม พบว่า สี่เหลี่ยมเศรษฐกิจเป็นผลผลิตเล็ก ๆ ขึ้นหนึ่งในกระบวนการระดับโลกที่คนจำนวนมากรู้จักกันในนาม โลกาภิวัตน์ จุดใหญ่ใจความของสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ คือ การขยายอาณาเขตทางเศรษฐกิจของนักธุรกิจออกไปให้ครอบคลุมทั่วโลกเพื่อแสวงหาผลกำไรในการดำเนินธุรกิจสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่น่าพึงปรารถนาสำหรับบุคคลหลายฝ่ายเพราะดินแดนดังกล่าวมีทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากที่ยังไม่ถูกนำมาใช้มีแรงงานราคาถูกมีแหล่งท่องเที่ยวมากมายที่สามารถสร้างกำไรมหาศาลให้แก่ผู้ลงทุนและปัจจัยภายในบางประการในดินแดนดังกล่าวที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาว นอกจากนี้ หากประเทศทั้งสี่ที่มีความเกี่ยวพันกับสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจโดยตรงสามารถเพิ่มความสัมพันธ์กันมากขึ้นในดินแดนดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอีกมากมายในทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวในแง่วัฒนธรรม หากไม่มีการสร้างความเข้มแข็งให้แก่วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมชายแดนด้วยการกระจายอำนาจทาง

การเมืองให้แก่ท้องถิ่น และหากไม่ยุติบทบาทการครอบงำเชิงอำนาจนิยมของวัฒนธรรมในดินแดน
ที่เหลื่อมเศรษฐกิจที่ดำรงอยู่มาช้านานก็ต้องถึงกาลล่มสลายลงในทศวรรษนี้อย่างแน่นอน
โดยเฉพาะในบริเวณของสังคมที่ “ไม่มีการปลดปล่อย”

วลัย วัฒนศิริ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อที่ประเทศไทย
ในระดับอุดมศึกษานานาชาติของนักศึกษาประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยการวิจัยนี้มี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ การแสวงหาข้อมูล และพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ
ระดับอุดมศึกษานานาชาติในประเทศไทยของนักเรียนนักศึกษาในประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
(GMS) ได้แก่ จีน เวียดนาม พม่า ลาวและกัมพูชา โดยเลือกศึกษาจากนักศึกษาที่ตัดสินใจมาศึกษา
ต่อที่ประเทศไทยเรียบร้อยแล้ว ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับเชิงปริมาณ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก
เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผล แรงจูงใจ การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เป้าหมายและผู้มีอิทธิพลต่อ
การตัดสินใจศึกษาต่อต่างประเทศหลังจากนั้นใช้วิธีการสำรวจเกี่ยวกับการรับรู้การแสวงหาข่าวสาร
พฤติกรรมการตัดสินใจของนักศึกษาตามที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูลและสรุป
ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสำรวจนักศึกษานานาชาติในประเทศกลุ่ม GMS ที่มาศึกษาใน
ประเทศไทย พบว่า ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า กลุ่มเป้าหมายหลักทางการตลาด
อุดมศึกษานานาชาติของไทยเป็นนักเรียนที่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีมากกว่าปริญญาโท
และเอกมีศักยภาพในด้านทุนการศึกษาผู้ปกครองมีธุรกิจส่วนตัวและทำงานในองค์กรระหว่าง
ประเทศ ผู้ปกครองส่วนใหญ่เคยมาประเทศไทย และนักเรียนส่วนใหญ่มีผลการเรียนระดับปานกลาง
ถึงดี มีพฤติกรรมชอบใช้อินเตอร์เน็ตมากที่สุดชอบคุยกับเพื่อน เชื้อฟังก่อนแม่อ่านหนังสือพิมพ์และ
นิตยสารเป็นบางครั้ง รักอิสระ เป็นคนจริงจังอยากประสบความสำเร็จในอาชีพ และต้องการมี
ความรู้ทักษะด้านภาษาเพื่อที่จะพัฒนาตนเองและประเทศของตนการตัดสินใจมาศึกษาที่ประเทศไทย
ส่วนใหญ่ตัดสินใจด้วยตนเองและได้รับการเห็นชอบจากผู้ปกครองเลือกประเทศไทยเพราะชอบ
สิ่งแวดล้อม ในสถาบันมีอาจารย์สอนดี อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีแหล่งค้นคว้าทันสมัยหลักสูตรได้
มาตรฐานเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติและค่าใช้จ่ายไม่แพงมากใกล้บ้านสะดวกสบาย ข้อเสีย คือ
ไม่ใช่ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ การเมืองไม่มั่นคง เกิดความขัดแย้งในประเทศบ่อยทำให้รู้สึก
ไม่ปลอดภัย สำหรับอนาคตอยากศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นในประเทศไทยสหรัฐอเมริกา อังกฤษ
ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น โดยขอให้ไทยสนับสนุนทุนการศึกษาหรือมอบสิทธิพิเศษให้ความช่วยเหลือ
บ้างในการศึกษาต่อยกเว้นนักศึกษาลาวที่ไม่เลือกประเทศไทย

ธนศ จิตสุทธิภากร (2547) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติ
ของสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและ
ปัญหาการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบ

การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) ศึกษาเชิงเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการโปรแกรมนานาชาติในแต่ละรูปแบบ และ 4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติตามประเภทรูปแบบของการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทยและผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติเพื่อสู่ความเป็นสากลมีองค์ประกอบด้วยกัน 6 ด้าน ประกอบด้วย นักศึกษา อาจารย์ กิจกรรมนานาชาติ ทรัพยากรสนับสนุนในการเรียนค้นคว้าหาข้อมูลการบริหารจัดการ และหลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ปีพ.ศ. 2547 มี 4 รูปแบบ คือ 1) จัดเอง 2) ร่วมมือกันระหว่างสถาบันในประเทศ 3) ร่วมมือกับต่างประเทศ 4) ร่วมมือกับต่างประเทศจัดเป็นสถาบันนานาชาติ โปรแกรมนานาชาติอยู่ในรูปแบบที่ 1 มีมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบที่ 3 ส่วนรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 4 มีเท่ากัน ปัญหาของการจัดโปรแกรมนานาชาติส่วนมาก คือ จำนวนนักศึกษาต่างชาติน้อย และไม่มีความหลากหลายขณะที่การจัดกิจกรรมนานาชาติมีน้อยเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณ โดยโปรแกรมนานาชาติจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ หลักสูตรที่เป็นสากลและสภาพแวดล้อมที่เป็นนานาชาติโครงสร้างการบริหารโปรแกรมนานาชาติมีอยู่ใน 2 ลักษณะ คือ เป็นหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชาภายใต้คณะหรือเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย 13 ปัจจัย คือ วิทยาลัยน์ ภาวะความเป็นผู้นำความคล่องตัวในการบริหาร คุณภาพอาจารย์ หลักสูตรทันสมัย เว็บไซต์ทันสมัย การสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนภายนอก ความมีชื่อเสียงของสถาบันความสนใจร่วมกันและการบอกต่อของศิษย์เก่าโดยใน 8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จแรกมีอยู่ร่วมกันทุกโปรแกรมนานาชาติทั้ง รูปแบบกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติประกอบด้วย การเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษาคณาจารย์ ในพัฒนากิจกรรมนานาชาติ ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากลและการบริหารจัดการ โปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือและกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร

ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ไพฑูริย์ ลินลารัตน์ และวรรณภา โปธิน้อย (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย พบว่า มีการจัดหลักสูตรนานาชาติจำนวนมากทั้งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนหลักสูตรที่เปิดสอนส่วนมากเป็นระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในระดับปริญญาตรีนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาไทยส่วนในระดับบัณฑิตศึกษามีนักศึกษาต่างชาติในสัดส่วนที่สูงหลักสูตรนานาชาติส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรเชิงวิชาชีพวัตถุประสงค์ในการจัดหลักสูตรของรัฐอันดับแรกเพื่อผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานของประเทศไทยที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับต่างประเทศแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิต

บัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานต่างประเทศปัญหาและอุปสรรคสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีความเห็นแตกต่างโดยของรัฐบาลปัญหาที่สำคัญอันดับแรก คือ การขาดเงินสนับสนุนนักศึกษาต่างชาตรองลงมาคือขาดแคลนงบประมาณลำดับถัดไป คือ การขาดแคลนผู้สอนชาวต่างประเทศและชาวไทยสำหรับเอกชนปัญหาอันดับแรก คือ ความรู้ภาษาต่างประเทศของนักศึกษายังไม่ได้มาตรฐานรองลงมา คือ การขาดแคลนผู้สอนชาวต่างประเทศและปัญหาลำดับที่สามคือ การขาดแคลนผู้สอนชาวไทย

พรพรรณ ยาใจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจของนักศึกษาชาวต่างชาติในการเข้ามาเป็นนักศึกษาแลกเปลี่ยน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด หมายถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตรใบปริญญาแก่ผู้สำเร็จการศึกษาราคา คือคุณค่าในรูปตัวเงินหรือเป็นต้นทุนของลูกค้ำผู้บริโภคจะเปรียบเทียบคุณค่ากับผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้ำก็จะตัดสินใจซื้อ สถานที่ตั้งเปรียบได้กับช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับมหาวิทยาลัย โดยกระจายศูนย์การศึกษาหรือวิทยาเขตเพื่อความสะดวกในการเดินทางและการศึกษาต่อการประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของนักศึกษาและมหาวิทยาลัย

เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาที่ศึกษาหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการโรงแรม และการท่องเที่ยวในประเทศไทยร้อยละ 83.8 เป็นนักศึกษาไทย นักศึกษาต่างชาติมีเพียง 16.2 นักศึกษาส่วนใหญ่เลือกศึกษาสาขาบริหารธุรกิจมากที่สุดรองลงมาคือคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการโรงแรมและการท่องเที่ยวปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออุปสงค์ของการเลือกศึกษาต่อหลักสูตรนานาชาติเรียงตามลำดับความสำคัญคือ ความมีชื่อเสียง คุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษารายได้ในอนาคตการสนับสนุนของบิดามารดาประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาต่อหลักสูตรนานาชาติโอกาสในการมีงานทำ ค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อหลักสูตรนานาชาติและรายได้ของบิดา-มารดาตามลำดับ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เน้นการเรียนการสอน บริการทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษาแต่เนื่องจากมีต้นทุนในการจัดการสูงไม่สามารถจัดสรรทุนการศึกษาให้เพียงพอกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจึงทำให้จำนวนอาจารย์และนักศึกษาชาวต่างชาติแบบค่อยเป็นค่อยไป

สำนักงานกฎหมายมิซึชิ ฤชุพันธ์ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาเฉพาะพื้นที่ในประเทศไทยและต่างประเทศและร่างพระราชบัญญัติเขตเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. ...ผลการศึกษาพบว่าการแข่งขัน

ทางการค้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทวีความเข้มข้นมากขึ้นเมื่อจีนใช้แนวคิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ มาปรับใช้ในการส่งเสริมการค้าส่งออกเพื่อเข้าสู่ห่วงโซ่มูลค่าโลก โดยองค์กรบริหารจัดการเขตเศรษฐกิจพิเศษมีความเป็นอิสระสามารถกำหนดการจัดให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจนักลงทุนต่างประเทศทำให้ประสบผลสำเร็จ อาทิเช่น รัสเซีย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเขตพิเศษในประเทศต่าง ๆ จะเพิ่มมากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางการพัฒนาที่ดีในการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการค้าในเวทีโลก

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและพัฒนา (2557 ก) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบความร่วมมือเพื่อส่งเสริมการค้าการลงทุนในระยะเบียงเศรษฐกิจอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS economic corridors) เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของโครงการ GMS วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำไปสู่การกำหนดบทบาทของประเทศไทยให้สอดคล้องกับบริบทด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยโครงการนี้มีการรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมปริทัศน์ การจัดประชุมกลุ่มย่อยการเดินทางไปสำรวจพื้นที่ตามด่านชายแดนต่าง ๆ รวมถึงมีการทำแบบสอบถามเพื่อรวบรวมความคิดเห็นในการทำธุรกิจกับเพื่อนบ้านเพื่อมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของประเทศไทยซึ่งข้อเสนอแนะจากโครงการนี้ผู้ดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของประเทศไทยในกรอบโครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง GMS

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (2557 ข) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษากับการเตรียมพร้อมผู้ศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดการศึกษาไทยและกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์ วิเคราะห์ประเด็นท้าทายของการจัดการศึกษาของไทยในการบรรลุเป้าประสงค์ และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ศตวรรษที่ 21 พบว่าปรัชญาการศึกษาของไทยในศตวรรษที่ 21 จะต้องปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์สู่ความเป็นไทยที่เป็นส่วนหนึ่งของโลกปรับเปลี่ยนจุดแข็งสู่การเน้น

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง โอกาสการเข้าสู่ตลาดธุรกิจการศึกษาในประเทศกัมพูชาสปป.ลาวประเทศสหภาพเมียนมาและเวียดนามมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและโอกาสธุรกิจการศึกษาใน 4 ประเทศ เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการส่งเสริมและการเตรียมพร้อมของธุรกิจการศึกษาไทยเพื่อเข้าไปประกอบธุรกิจการศึกษาและเพื่อให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจอาชีวศึกษาเป็นธุรกิจที่เหมาะสมต่อประเทศไทยในการเข้าไปแสวงหาโอกาสด้านธุรกิจ ใน 4

ประเทศโดยเฉพาะสหภาพเมียนมาและเวียดนามสำหรับประเทศไทยในฐานะประเทศผู้ลงทุนนั้น พบว่า การสร้างความร่วมมือการจัดการอาชีวศึกษา โดยรวมกลุ่มธุรกิจและการจัดการอาชีวศึกษา โดยทำความเข้าใจกับโรงเรียนในพื้นที่เป็น 3 แนวทาง ที่ผู้ประกอบการด้านธุรกิจอาชีวศึกษา พิจารณาโดยแสวงหาโอกาสด้านธุรกิจอาชีวศึกษาโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคีให้สามารถตอบโจทย์ของทุกฝ่ายร่วมกันได้

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและพัฒนา (2558 ค) ได้ศึกษาเรื่อง การแสวงหา ประโยชน์และโอกาสจากข้อตกลงการค้าบริการของอาเซียนในภาคธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีก พบว่าธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีกเป็นธุรกิจสาขาบริการจัดจำหน่าย (Distribution service) ที่อยู่ ภายใต้อาณัติของ AFAS ซึ่งถือเป็นสาขาธุรกิจพื้นฐานของคนไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับ ผู้ประกอบการและการจ้างงานเป็นจำนวนมากจากข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัดเชียงใหม่ขอนแก่น และระนองแสดงมูลค่าตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด GPP ปีพ.ศ. 2553 ในภาคการค้าส่งและ ค้าปลีกเป็นจำนวนเงิน 18,628 ล้านบาท 20,470 ล้านบาท และ 1,903 ล้านบาท ตามลำดับ ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจการค้าส่งและค้าปลีกของไทยจึงมีความสำคัญและ จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคและบริโภคในพื้นที่จังหวัดชายแดนและจังหวัดที่ต่อเนื่อง รวมทั้งต้องเร่งปรับตัวและพัฒนาธุรกิจให้พร้อมกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นและต้อง พัฒนาระบบการบริหารจัดการของธุรกิจให้มีมาตรฐาน รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายและขยาย โอกาสทางการตลาดธุรกิจซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานคุณภาพธุรกิจและเพิ่มศักยภาพด้าน การตลาดให้ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกไทยให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ต่อไป

เฉลิมศักดิ์ ชูปวา (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพของบุคลากรช่วยงาน ห้องสมุดวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่บุคลากรได้รับความรู้ทาง เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรส่วนใหญ่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ห้องสมุดจัดขึ้นการเข้าร่วม ฟังบรรยายการศึกษาดูงานภายในประเทศและการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองปัญหาในการพัฒนา ความรู้ความสามารถคือบุคลากรติดงานประจำไม่มีเวลาหน่วยงานขาดงบประมาณขาดคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมในการฝึกและบุคลากรส่วนใหญ่เสนอแนะให้ใช้วิธีการฝึกอบรมในการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางด้านฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์และการใช้บริการ Internet ส่วนด้านระบบห้องสมุด อัตโนมัตินั้นควรใช้วิธีการสัมมนาร่วมกันในกลุ่มที่ใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติระบบเดียวกันและ การศึกษาดูงานห้องสมุดอื่น ๆ

สุภชัย เจริญดี (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานของธุรกิจ ไทย พบว่ารูปแบบในการพัฒนาศักยภาพที่บุคลากรส่วนมากเคยได้รับ คือ การฝึกอบรมและการ สอนงานโดยที่การสอนงานหรือการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะด้าน

การเน้นลูกค้าที่ดีที่สุดในนี้ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพทุกรูปแบบมีส่วนช่วยให้การทำงานดีขึ้น โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมเป็นการจัดหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามหน้าที่มากที่สุด อีกทั้ง หลักสูตรการฝึกอบรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ประกอบไปด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบการดำเนินการวิจัย ดังนี้

กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาวิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลในพื้นที่ และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นค้นหาแนวทางทำธุรกิจจีนในไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและการลงทุนกับจีน ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) คือ ต้องการเห็นภาพของหลักสูตรที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการจัดทำหลักสูตรบริหารธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล (คุชฎี โยเหลา, 2549) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการทั้งหมด 3 รอบ ดังนี้

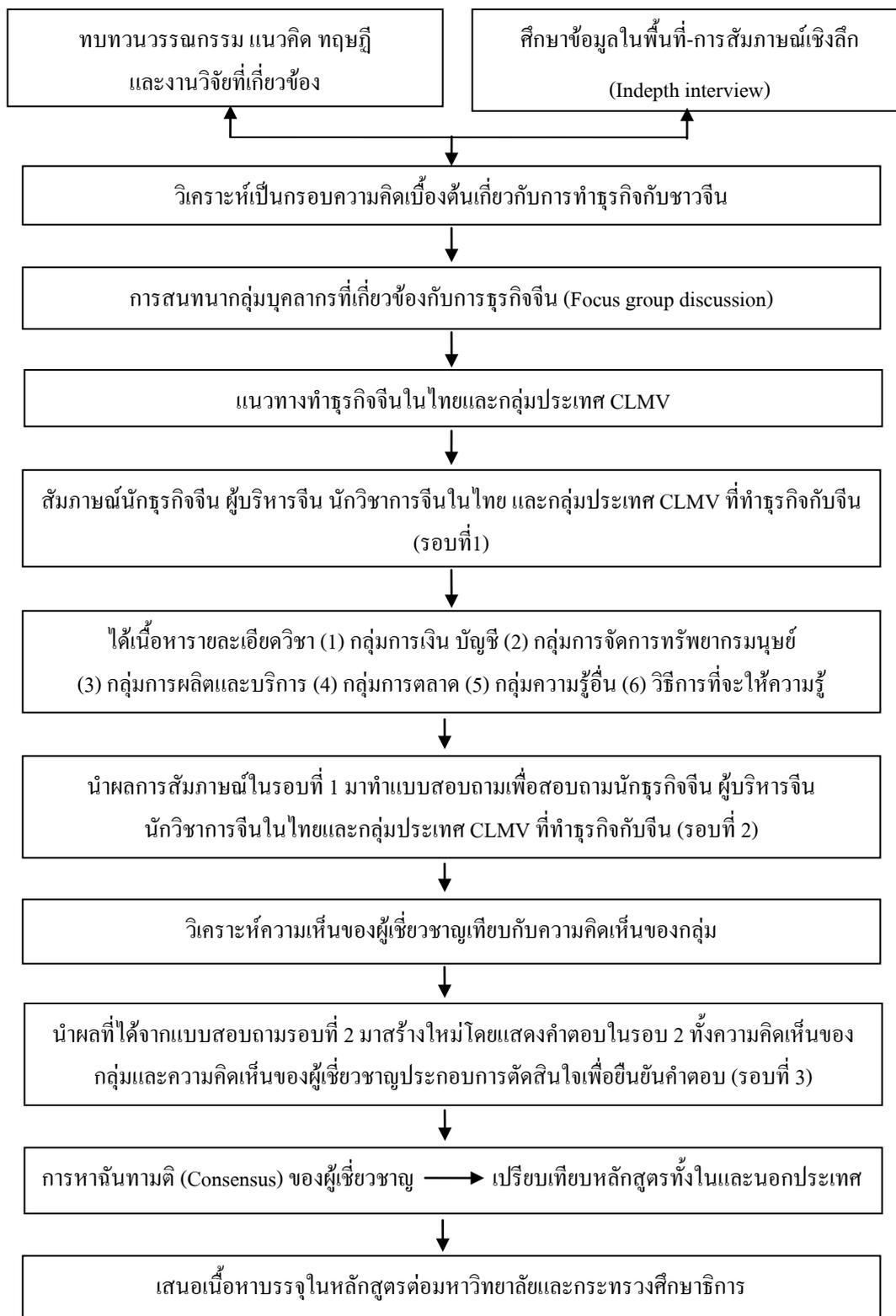
รอบที่ 1 การร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดที่เหมาะสม เป็นการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและการลงทุนกับจีน

รอบที่ 2 การตรวจสอบรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมเป็นการศึกษาด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมโดยให้แสดงความคิดเห็นตามผลที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1

รอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญยื่นยื่นร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและการลงทุนกับเงิน ซึ่งจะมีผลของข้อคำตอบในรอบที่ 2 ทั้งความเห็นของกลุ่มและความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเอง ประกอบการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 4 ช้่นนำเสนอรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและการลงทุนกับเงิน

ขั้นตอนการดำเนินงานการศึกษาศึกษภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจ แสดงดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินงานการศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจ เพื่อรองรับ การขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาวิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับ ชาวจีน

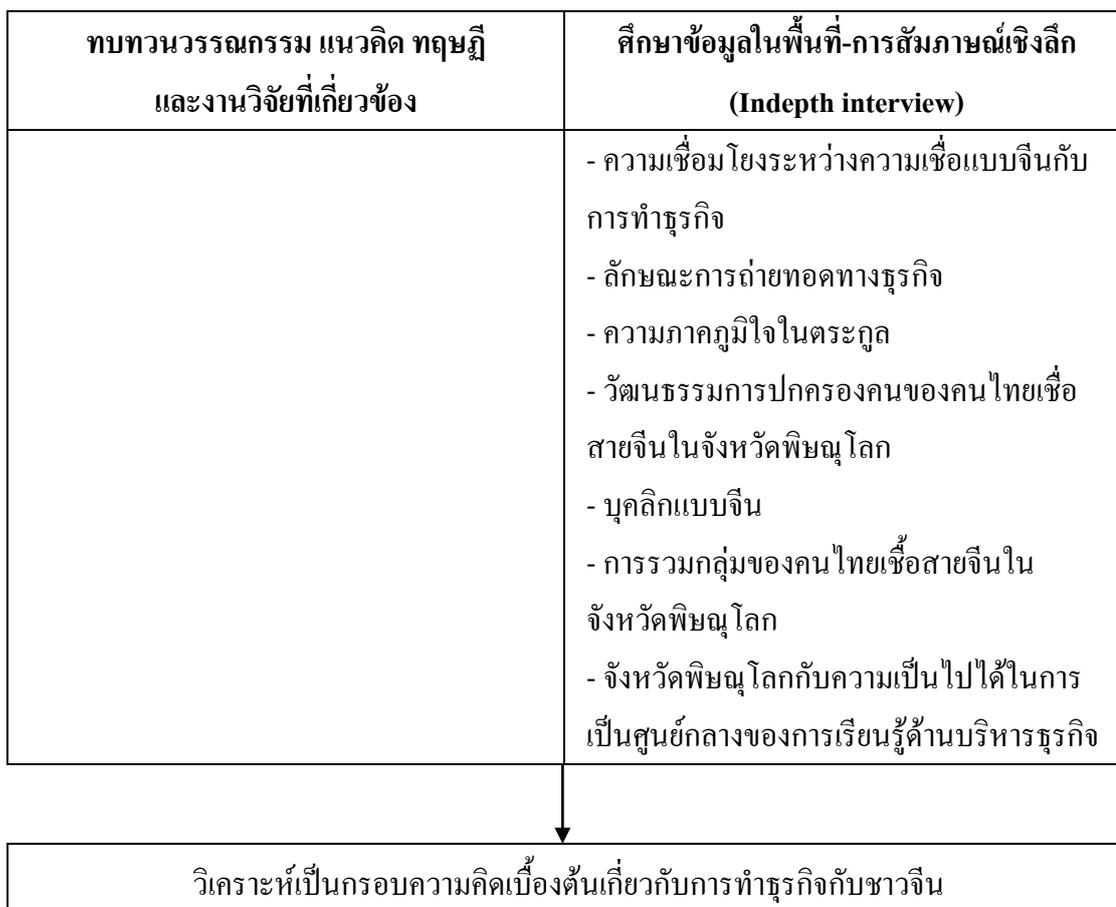
ขั้นการศึกษาวิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน ใน
ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาใน 2 ลักษณะ คือ การศึกษาเอกสาร ตำรา และสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ
รวมถึงการศึกษาข้อมูลในพื้นที่ในจังหวัดพิษณุโลก ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview)
ผู้ประกอบการที่เป็นคนจีน หรือเชื้อสายจีน โดยผู้วิจัยใช้การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
(Semi-structured interview)

1. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาจาก
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต รวมถึง ตำรา วารสาร เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ
และการลงทุนของจีน 2) วัฒนธรรมการทำธุรกิจของคนจีน 3) การจัดการการเงินของจีน
4) การจัดการคนของจีน 5) กฎหมายการศึกษาและนโยบายการศึกษา 6) ยุทธศาสตร์ด้านแนวทาง
ที่เป็นจุดเด่นร่วม 7) องค์กรนโยบายการศึกษาของกลุ่มประเทศอิน โดจีน

2. จากการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัด
พิษณุโลก และลักษณะความเป็นคนจีนแผ่นดินใหญ่ในประเด็นการดำเนินธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้
แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ 1) ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ
การท่องเที่ยวโดยเน้นธุรกิจที่เป็นบริการนักท่องเที่ยวจากจีนและการเดินทางท่องเที่ยวใน
ประเทศจีนและกลุ่มประเทศอิน โดจีน 2) กลุ่มการค้าในจังหวัดพิษณุโลกทั้งธุรกิจขนาดกลางถึง
ขนาดใหญ่โดยเน้นการศึกษาความเชื่อมโยงและลักษณะเฉพาะของความเป็นคนจีน และ 3) กลุ่ม
การลงทุนที่เป็นการลงทุนและการร่วมทุนหรือการมีสายสัมพันธ์ระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนใน
จังหวัดพิษณุโลกและคนจีนแผ่นดินใหญ่ ผ่านสายตระกูล (ตระกูลแซ่) ที่ยังคงเชื่อมโยงกันจากอดีต
จนถึงปัจจุบันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงลักษณะของการดำเนิน
ธุรกิจแบบจีน

3. วิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน หลังจากผู้วิจัย
ได้ศึกษาแนวคิด ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจัดกลุ่มข้อมูลและดำเนินการ
วิเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน

4. กรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน จากการดำเนินการในข้อที่ 3
ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน โดยจะใช้เป็นข้อมูลสรุปประเด็นในการทำ
การพบผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้ในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการวิเคราะห์เป็นกรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับชาวจีน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นค้นหาแนวทางทำธุรกิจจีน การวิจัยขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิค

การสนทนากลุ่ม (Focus group)

ในการสนทนากลุ่ม เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group interview) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินงาน โดยใช้คณะผู้สัมภาษณ์ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้นำการสนทนา (Moderator) ทำหน้าที่ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยตั้งคำถามและซักถามให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น และเต็มใจบอกเล่าข้อมูลแลกเปลี่ยนกัน และตั้งคำถามเจาะลึกเพิ่มเติม 2) ผู้ช่วยบันทึกข้อมูล (Note-taker) ทำหน้าที่จดบันทึกการสนทนาเพื่อใช้ประกอบกับบันทึกที่ได้จากการถอดเทปการสนทนา และในกรณีจำเป็นอาจช่วยเตือน/ เสริมประเด็นที่ผู้นำการสนทนาข้ามหรือยังไม่ได้ถาม และ 3) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ทำหน้าที่บันทึกภาพและเสียง โดยใช้กล้องวิดีโอ เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกเสียงผู้เข้าร่วมสนทนาได้อย่างชัดเจน (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2012)

ผู้ให้สัมภาษณ์ในการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วย 1) นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารจากประเทศจีนที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีนและประเทศกลุ่มอินโดจีน CLMV ที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทยและ 3) บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับประเทศจีน จำนวน 8 คน เพื่อค้นหาแนวทางทำธุรกิจกับจีน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาใช้เป็นข้อมูลสรุปประเด็นในการทำการร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน

ขั้นตอนที่ 3 **ขั้นร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน (เทคนิคเดลฟาย Delphi technique)**

ผู้วิจัยนำเอาประเด็นแนวทางทำธุรกิจจีนในไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน ในขั้นที่ 2 มาใช้ในการกำหนดหัวข้อคำถาม เพื่อให้ได้แนวทางการกำหนดรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน

รอบที่ 1 การร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม เป็นการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยการสร้างตารางสังเคราะห์ (Document analysis) และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ มาสรุปเพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม ร่างรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน

รอบที่ 2 การตรวจสอบรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมเป็นการศึกษาด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบร่างรายวิชาและเนื้อหาที่เหมาะสมโดยให้คะแนนความเห็น ความเห็น 5 ระดับ ตามแบบสอบถามที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ จากนั้นสรุปข้อมูลรอบที่ 2 คำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

รอบที่ 3 การยืนยันรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันร่างรายวิชาและเนื้อหาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน นำผลที่ได้รอบที่ 2 มาสร้างใหม่โดยแสดงคำตอบในรอบ 2 ทั้งความคิดเห็นของกลุ่มและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจเพื่อยืนยันคำตอบ

ผู้วิจัยเลือกขนาดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน โดยการอ้างอิงจากผลการวิจัยของแมกมิลแลน (Macmillan, 1988 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2540, หน้า 166) พบว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าอัตราความคลาดเคลื่อนจะลดลงประมาณ 0.02 ตลอดไป

ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ร่วมร่างรายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมใน

การเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน ประกอบด้วย 1) นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารจากประเทศจีนที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีนและประเทศกลุ่มอินโดจีน CLMV ที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทยและ 3) บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับประเทศจีนมาองค์การละ 1 ท่าน รวมทั้งหมดจำนวน 19 ท่าน

ขั้นตอนที่ 4 **ชั้นนำเสนอรายวิชา รายละเอียดวิชา และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีน (ผลจากเทคนิคเดลฟาย)**

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จาก 3 ขั้นตอนแรกมาสังเคราะห์โดยประยุกต์เทคนิคการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component analysis) เข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 4.1 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกภาคสนามมาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ โดยแบ่งข้อมูลเป็นรายบุคคล และภาพรวมทั้งหมด ต่อ ประเด็นข้อคำถาม ซึ่งจะทำได้ข้อมูลในแนวคิด คือ (ข้อคำถามทุกข้อต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 1 คน) และแนวราบ (ข้อคำถามหนึ่งข้อ ต่อความผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 คน) หลังจากนั้นจึงพิจารณาประเด็นที่สำคัญและจึงตีความพร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4.2 ผู้วิจัยนำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน มาไว้กลุ่มเดียวกัน โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) ในงานวิจัยนี้ คือ ประเด็นด้านสาขาวิชาบริหารธุรกิจจีน และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ (Sub-theme) คือ รายวิชาและรายละเอียดวิชาในสาขาวิชาบริหารธุรกิจจีน

ขั้นตอนที่ 4.3 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของมหาวิทยาลัยในจีนและไทย โดยมหาวิทยาลัยในจีน ผู้วิจัยได้เลือกจากผลการจัดลำดับด้านวิชาการจัดการ โดยเลือกมา 5 อันดับแรก (ที่มีการเปิดการเรียนการสอนมาไม่น้อยกว่า 5 ปี) (Baidu, 2016) และสำหรับการเลือกมหาวิทยาลัยในไทยที่เปิดสอนด้านบริหารธุรกิจจีนนั้นยังไม่มีการจัดอันดับ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เลือกจากมหาวิทยาลัยที่ได้เปิดสอนสาขาวิชาบริหารธุรกิจจีนตรง ที่มีการเปิดการเรียนการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 แห่ง รวมเป็น 10 แห่ง โดยการวิเคราะห์ส่วนประกอบจะกระทำได้อีกต่อเมื่อมีข้อมูลตั้งแต่สองชุดขึ้นไป แต่ไม่ควรมากเกินไปเพราะ ถ้าหากข้อมูลมากเกินไปจะทำให้ยากแก่การลงสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติของส่วนประกอบข้อมูลนั้น (สุภางค์ จันทวนิช, 2553)

ตารางที่ 3-1 เปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในจีน และมหาวิทยาลัยในไทยที่เปิดสอน
ด้านบริหารธุรกิจจีน (ซีโคว ไบดู (Zhidaobaidu), 2059)

ลำดับ	มหาวิทยาลัยในจีน	มหาวิทยาลัยในไทย
1	Renmin University of China	มหาวิทยาลัยหัวเฉียว
2	Tsinghua University	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3	Nankai University	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	Sun Yat-sen University	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
5	Dongbei University of Finance and Economics	มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น

ขั้นตอนที่ 4.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน แสดงความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นข้อมูลเชิงพรรณนาที่มีความ “รายละเอียด” และ “ลึก” และมีการอ้างอิงโดยตรงเกี่ยวกับที่มาของข้อมูลไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือข้อมูลทางเอกสาร

ดังนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ (Document research) จะถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยการความสัมพันธ์ ความเหมือน ความต่าง ตามข้อเท็จจริง ซึ่งผลของการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะการพรรณนา รายวิชาและรายละเอียดวิชา นำไปสู่สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ ส่งผลต่อการพัฒนาพัฒนาบัณฑิตให้มีศักยภาพ เพื่อสร้างให้เป็นแรงงานระดับคุณภาพ ที่พร้อมป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานจีน และตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียนอย่างแท้จริง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดพิษณุโลก และลักษณะความเป็นคนจีนแผ่นดินใหญ่ในประเด็นการดำเนินธุรกิจโดยผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็น 3 กลุ่มสำคัญ คือ 1) ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยเน้นธุรกิจที่เป็นบริการนักท่องเที่ยวจากจีนและการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศจีนและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) กลุ่มการค้าในจังหวัดพิษณุโลกทั้งธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่โดยเน้นการศึกษาความเชื่อมโยงและลักษณะเฉพาะของความเป็นคนจีน และ 3) กลุ่ม

การลงทุนที่เป็นการลงทุนและการร่วมทุนหรือการมีสายสัมพันธ์ระหว่างคนไทยเชื้อสายจีนใน จังหวัดพินฉุโลกและคนจีนแผ่นดินใหญ่ ผ่านสายตระกูล (ตระกูลแซ่) ที่ยังคงเชื่อมโยงกันจากอดีต จนถึงปัจจุบันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงลักษณะของการดำเนิน ธุรกิจแบบจีน

2. การสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมแสดงความเห็นเพื่อเป็นแนวทางทำธุรกิจจีนในไทยและกลุ่ม ประเทศอินโดจีน คือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจจีน ซึ่งประกอบด้วย 1) นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารจากประเทศจีนและประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีน และประเทศกลุ่ม อินโดจีน CLMV ที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย และ 3) บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย ในประเทศไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับประเทศจีน รวมทั้งหมดจำนวน 8 ท่าน

3. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

ประชากร ได้แก่ กลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญ คือ โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ในการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Panel experts) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค 3 รอบ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลจะจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารจากประเทศจีนที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และกลุ่มประเทศอินโดจีน

กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีน และประเทศกลุ่มอินโดจีน CLMV ที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย

กลุ่มที่ 3 บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับ ประเทศจีน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดสร้างจากการประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยการสร้างตารางสังเคราะห์ (Document analysis) ในรอบที่ 1 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งหมด 19 ท่าน และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุป เพื่อสร้างแบบสอบถามชุดใหม่ แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญระดับความคิดเห็นในรอบที่ 2 เพื่อพิจารณาความถูกต้องพร้อมกันให้ คะแนน 5 ระดับ จากนั้นสรุปข้อมูล ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile)

แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 ผนวกด้วยคำตอบเดิมของแต่ละท่าน และให้แต่ละท่านตอบใหม่ เพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญในการตอบรอบที่ 3 จำนวน 19 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อลดอัตราความคลาดเคลื่อนของการวิจัยเทคนิคเดลฟาย (Macmillan, 1971; Stufflebeam, 2002; วาโร เฟ็งสวัสดี, 2551; มนต์ชัย เทียนทอง, 2548) ตามตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยเทคนิคเดลฟาย (วาโร เฟ็งสวัสดี, 2551; มนต์ชัย เทียนทอง, 2548)

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (คน)	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.02-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

การสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมีขั้นตอน ดังนี้

เทคนิคเดลฟาย ก็คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3 รอบ ดังนี้

รอบ 1 แบบสอบถามปลายเปิด

รอบ 1 เป็นคำถามปลายเปิด (Opened end) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ และวิจารณ์อย่างกว้างขวางในทุกประเด็น เพื่อรวบรวมความคิดเห็นแต่ละคน และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียด แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบ 2 ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale)

เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 1 มาสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับและส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้วิจัยกำหนดค่าของระดับความเหมาะสมไว้ 5 ระดับ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นที่เหมาะสมที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นที่เหมาะสมมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นที่เหมาะสมปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นที่เหมาะสมน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นที่เหมาะสมน้อยที่สุด

รอบ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

พร้อมทั้งแสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang) และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน พิจารณาคำตอบในแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มแล้วตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ต้องการศึกษา

2. กำหนดลักษณะของประเภทคำถาม และมาตรวัดแต่ละตัวแปรเกณฑ์การให้คะแนน และการแปลความหมายแต่ละตัวแปร

3. นำคำนิยามศัพท์ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ระบุคุณลักษณะของตัวแปรมาใช้ในแต่ละประเด็นคำถาม

4. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบจริยธรรมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์ดังนี้ ตามเกณฑ์ของประคอง วรรณสุด (2543)

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมของรายวิชาในหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมของรายวิชาในหลักสูตรอยู่ในระดับมาก

คะแนนค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมของรายวิชาในหลักสูตรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมของรายวิชาในหลักสูตรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมของรายวิชาในหลักสูตรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีการตรวจสอบคุณภาพ ดังนี้

การทดสอบคุณสมบัติของมาตรวัด

ในการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจในบริการและภาพลักษณ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องมีการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในบริการที่สอดคล้องกับการบริการขององค์กรนั้น ๆ และรายการต่าง ๆ ที่เป็นคุณสมบัติขององค์กรที่บ่งชี้ของภาพลักษณ์ขององค์กร ปัญหา คือ การสร้างมาตรวัดนั้นมีความถูกต้อง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) มากน้อยเพียงใด หากมาตรวัดขาดความถูกต้องผลงานวิจัยไม่สามารถจะก่อให้เกิดประโยชน์อะไรได้ แต่ถึงแม้ว่าจะมีความถูกต้องก็ยังคงเผชิญกับปัญหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดหากมาตรวัดที่สร้างขึ้นมาไม่มีความเชื่อถือได้ ก็ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้เช่นกัน

มาตรวัดที่ใช้อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความถูกต้องและความเชื่อถือได้ นอกจากนั้น จะมีคุณสมบัติอื่น ๆ คือ (1) มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) ในคุณสมบัติที่จะวัดเมื่อคุณสมบัติของหน่วยศึกษา (Unit of study) มีความแตกต่างกัน (ดังนั้น มาตรวัดที่แต่ละรายการมีคะแนน 10 จึงสามารถวัดความแตกต่างได้มากกว่ามาตรวัดที่แต่ละรายการมีคะแนน 5 (2) ตำแหน่งที่มีความหมาย (Meaningfulness) กล่าวคือ คะแนนแต่ละคะแนนที่ได้สามารถบอกถึงตำแหน่งของหน่วยศึกษา (Unit of study) ได้สามารถสื่อความได้ชัดเจนว่าคนที่ได้คะแนนรวมเท่ากัน จะมีความหมายเหมือนกัน นอกจากนั้นแล้ว มาตรวัดที่ดีจะต้องมีความบึกบึน (Robustness) คือ มีความสามารถที่จะนำไปใช้ได้ทุกกลุ่มที่มีความแตกต่างกันในด้านชีวิตความเป็นอยู่ กล่าวได้ว่ามีระดับความใช้ได้ทั่วไป (Level of generality) สูงมาก ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงคุณสมบัติของการสร้างมาตรวัดที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความถูกต้อง ความเชื่อถือได้และความบึกบึนของมาตรวัด ดังที่จะเสนอเป็นประเด็น ๆ ไปตามลำดับของหลังการสร้างมาตรวัด

ความถูกต้องของมาตรวัด

ความถูกต้องของมาตรวัดมีหลายประเภทของความถูกต้องที่สำคัญที่สุดคือ ความถูกต้องในเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้องในการสร้าง (Construct validity)

1. ความถูกต้องในเนื้อหา (Content validity) หมายถึง รายการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นรายการตอบคำถามต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นรายการที่บ่งชี้ว่าคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการจะวัดว่า

เนื้อหาตรง (Pertinent relevant) กับสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือไม่และมีความครบถ้วนครอบคลุมเนื้อหาต่าง ๆ ได้เพียงพอหรือไม่ (Adequate coverage)

2. ความถูกต้องในการสร้าง (Construct validity) หมายถึง วิธีการนํารายการเหล่านี้มารวมกันว่าจะรวมกันอย่างไร จะเอามาบวกกัน ลบกัน คูณกัน หรือหารกัน หรือหลายวิธีร่วมกัน และเมื่อได้ตัดสินใจว่าใช้วิธีใดวิธีการหนึ่งแล้ว จะทราบได้อย่างไรว่ามาตรวัดที่สร้างขึ้นมานั้นมีความถูกต้องในการสร้าง เนื่องจากรายการแต่ละรายการที่ผู้วิจัยนำมาประกอบเป็นมาตรวัดไม่ว่าจะใช้วิธีการทางเลขคณิตวิธีใด แต่ละรายการ โดยทั่วไปจะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน การนำมารวมกันเฉย ๆ คือการให้น้ำหนักแต่ละรายการเท่า ๆ กันนั่นเอง เป็นการถูกต้องหรือไม่ ซึ่งจะต้องมีวิธีการพิสูจน์ที่ถูกต้องเชิงประจักษ์ วิธีการดังกล่าวข้างต้น มาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงไม่มีปัญหาในเรื่องความถูกต้องทั้งในด้านเนื้อหาและในด้านการสร้าง เนื่องจากทุกรายการมีพิสัยของคะแนนเท่ากันคือ 0 ถึง 10 คะแนน แต่ละรายการจึงสามารถรวมกันได้ตามหลักเลขคณิตทั่วไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2543)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่

1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Indepth interview) ผู้ประกอบการที่มีเชื้อสายจีนในเขตพื้นที่ทำการศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

1.2 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจจีน (Focus group discussion) ในประเทศไทย

1.3 ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) โดยการส่งและรับแบบสอบถามทุกครั้งด้วยตนเอง โดยให้โอกาสแต่ละท่านได้ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 5 วัน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงทัศนะหรือตอบอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อให้งานมีความสมบูรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลจาก 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ข้อมูลประเภทเอกสาร วารสาร เว็บไซต์ เกี่ยวกับการทำธุรกิจของคนจีน วัฒนธรรมของคนจีน บริบทความชนชาติจีน

2.2 ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ บทความทางวิชาการ การสัมมนา ตำรา เอกสาร วารสาร รวมทั้งเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลเสริมเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์เชิงเนื้อหาให้ครอบคลุมทุกมิติ และเพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างเป็นรูปธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นใช้ค่าสถิติบรรยายพื้นฐานโดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานที่ได้แก่

1. การวิเคราะห์เพื่อบรรยาย (Descriptive statistics) จากเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percent)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 โดยใช้สถิติ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile rang) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดค่ามัธยฐานเพื่อแสดงความหมายของคำตอบไว้ ดังนี้

4.5 ขึ้นไป	หมายถึง	ข้อความนั้นเห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	ข้อความนั้นเห็นด้วยมาก
2.50-3.49	หมายถึง	ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	ข้อความนั้นเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความหมาย

ตั้งแต่ 0.00-0.99 ความคิดเห็นมีความสอดคล้องกันสูง

ตั้งแต่ 1.00-1.50 ความคิดเห็นมีความสอดคล้องกันปานกลาง

ตั้งแต่ 1.50 ขึ้นไป ความคิดเห็นมีความสอดคล้องกันน้อย

การตัดสินใจกำหนดของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปว่ามีความคิดเห็นที่สอดคล้องร่วมกันนั้น จะใช้ค่ามัธยฐานที่มากกว่าหรือเท่ากับ 3.50 ขึ้นไป (แสดงว่าข้อความนั้น ผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในระดับมากกว่าขึ้นไป) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 (แสดงว่าข้อความนั้น ผู้เชี่ยวชาญให้ความสอดคล้องร่วมกันหรือคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน)

3. กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารนั้นมิได้สนใจเพียงแต่ข้อความที่ปรากฏในเอกสาร และคงมุ่งค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้นอีกด้วย โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ด้วยวิธีการอื่นหรือข้อมูลภูมิหลังสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสาร สำหรับขั้นตอนในการวิเคราะห์เนื้อหามีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์คัดเลือกเอกสาร เป็นการกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้วิจัยคัดเลือกเอกสารอะไร ประเภทใด มาทำการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 2 วางเค้าโครงการวิเคราะห์ โดยการจำแนกคำหรือข้อความในเนื้อหาของเอกสารซึ่งผู้วิเคราะห์ควรจัดระบบการจำแนกให้ชัดเจน จะช่วยให้ผู้วิเคราะห์สามารถที่จะนำเนื้อหาใดมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ การกำหนดระบบการจำแนกควรพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ 1) มีความสอดคล้องกับปัญหา วัตถุประสงค์ของตัวแปรในการวิจัย 2) มีความครอบคลุมคำหรือข้อความอื่น ๆ ที่มีอยู่ในเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาลงรหัส แจกจ่ายได้ถูกต้องภายใต้คำหลักในการจำแนก 3) ควรใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน เช่น การใช้ฐานะทางเศรษฐกิจ อาชีพ เวลา และสถานภาพ เป็นต้น ซึ่งการใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการจำแนกจะมีประโยชน์ป้องกันการซ้ำซ้อนกันของคำหรือข้อความที่จะปรากฏเมื่อทำการแจกจ่าย 4) มีระบบที่เด่นชัด ไม่ควรมีคำซ้ำซ้อนกันระหว่างข้อความที่จะนำไปแจกจ่ายภายใต้ระบบการจำแนกแต่ละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเงื่อนไขแวดล้อม (Context) ของข้อมูลเอกสารเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของข้อมูลเอกสารที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความครอบคลุมมากที่สุด โดยลักษณะของข้อมูลที่จะพิจารณา ได้แก่ แหล่งที่มาของข้อมูล ช่วงเวลาของการบันทึกข้อมูล ผู้รับข้อมูลหรือบุคคลที่ผู้บันทึกข้อมูลประสงค์จะส่งข้อมูลถึง และแหล่งเผยแพร่ข้อมูล ลักษณะเหล่านี้ของข้อมูลจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสามารถมาวิเคราะห์เชื่อมโยงอธิบายข้อมูลในเอกสาร ได้ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนับความถี่ของคำหรือข้อความที่จำแนกไว้ภายใต้ระบบการจำแนกที่กำหนดไว้หลังจากนั้น ก็ทำการวิเคราะห์เชื่อมโยง สรุปบรรยายข้อมูลที่ได้อ้างอิงไปสู่ข้อมูลทั้งหมดในเอกสารนั้น ๆ (เอี่ยมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย และภิรภา จันทรอินทร์, 2552)

3.2 การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component analysis)

เป็นการวิเคราะห์คุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลแต่ละชุดแล้วนำคุณสมบัติของส่วนประกอบของข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อหาลักษณะร่วมที่เหมือนกันและแตกต่างกัน หลังจากนั้น จึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้น โดยการวิเคราะห์ส่วนประกอบจะกระทำได้ก็ต่อเมื่อมีข้อมูลตั้งแต่สองชุดขึ้นไป แต่ไม่ควรมากเกินไป (สุภางค์ จันทวนิช, 2553) ข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์ส่วนประกอบ ควรเป็นข้อมูล ที่มีความละเอียดและได้จากการเก็บรวบรวมด้วยการวิเคราะห์ที่เจาะลึก หรือเน้นจุดสนใจ ทั้งนี้ เพราะข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาแยกส่วนประกอบได้หลายส่วน จะแยกออกเป็นกี่ส่วนนั้นขึ้นอยู่กับ

การตัดสินใจของผู้วิจัยว่าหากแยกแล้วจะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการเปรียบเทียบได้ชัดเจนขึ้น สรุปได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกข้อมูล (ที่ทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มหรือกำหนดชื่อข้อมูลแล้ว) ที่จะนำมาแยกส่วนประกอบเพื่อหาคุณสมบัติที่ต้องการเปรียบเทียบ ซึ่งควรมีข้อมูลอย่างน้อยตั้งแต่สองชุดขึ้นไป แต่ก็ไม่ควรมากเกินไปควรพิจารณาให้เหมาะสมสะดวกต่อการเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แยกส่วนประกอบข้อมูลแต่ละชุด พิจารณาแยกส่วนประกอบของข้อมูลเป็นกี่ส่วนจากคุณสมบัติใดบ้าง และคำนึงว่าถ้าแยกแล้วสามารถให้คุณสมบัติที่จะนำมาเปรียบเทียบกันได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 บันทึกข้อมูลและส่วนประกอบที่จะแยกข้อมูลชุดนั้น ๆ ไว้ ในกระดาษบันทึกเพื่อป้องกันการลืม หรือบันทึกในคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำตารางเปรียบเทียบคุณสมบัติข้อมูลแต่ละชุดแยกตามส่วนประกอบและใส่คุณสมบัติข้อมูลแต่ละชุดแยกตามส่วนประกอบลงในตาราง ถ้าคุณสมบัติของข้อมูลและส่วนประกอบใดขาดหายไปอาจต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบคุณสมบัติของข้อมูลทั้งหมดตามส่วนประกอบ โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างและสร้างข้อสรุปที่ได้จากการเปรียบเทียบโดยบรรยายโยงให้เห็นคุณสมบัติของข้อมูลตามส่วนประกอบนั้น ๆ

4. การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification)

ผู้วิจัยทำการสร้างบทสรุปของข้อมูล (Conclusion drawing) อธิบายความหมายและสาระสำคัญของข้อมูล พร้อมทั้งทำการตรวจสอบเพื่อให้ตรงตามประเด็นของผลการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวมข้อมูลเป็นเรื่องเดียวกัน โดยใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบ (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีนนั้นเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) สนทนากลุ่ม (Focus group) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ และมีผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นจำนวน 19 คน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอการรายงานผล ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 2

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม

คำถามที่ 1: ท่านคิดว่าอะไรคือลักษณะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปัจจุบันแต่ละประเทศมีการพัฒนาอย่างไร อาทิเช่น ด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และวัฒนธรรม โดยผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง
ทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปัจจุบัน อาทิเช่น ลักษณะการพัฒนา
และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	<p>ปัจจัยภายนอกจากประเทศจีนที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจว่า จีนกำลังจะก้าวเข้ามาสู่มหาอำนาจทางด้านเศรษฐกิจ การเติบโตทาง GDP ก็เพิ่มขึ้น เป็นลำดับ การพัฒนาของจีนมีผลสืบเนื่องในตลาดของเราค่อนข้างเยอะ เนื่องจากประชากร กำลังซื้อที่มหาศาล แต่ก่อนที่จะเข้าถึงกำลังซื้อ หรือ ประชากรนโยบายของผู้นำของจีนมีผลต่อเศรษฐกิจภาพรวมของโลก ทำให้ต้องโฟกัสไปเรื่องของนโยบายที่ผ่านมาจีนก็มีนโยบายให้ผู้ประกอบการของเขาลงทุนกับต่างประเทศ ผู้ประกอบการเองก็มองว่าจะไปที่ไหน ไม่ว่าจะเป็นยุโรป เอเชีย ฝรั่งก็ดี จีนมองว่าเอเชียคือจุดที่นำลงทุน ซึ่งปัจจุบันนี้ทุกประเทศมีการตื่นตัวให้ก้าวทันในภาพรวม จึงเป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลง</p>
คนที่ 2	<p>กลุ่มมิตรผล มีการลงทุนในจีน กวางสี ลาว ร่วมทุนกับออสเตรเลีย ในภาพรวมด้านวัฒนธรรมจะดีกว่านี้ถ้ารัฐบาลประกาศเพิ่มเติม ประเทศลาวนี้เป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมคลาสสิก คนลาวมาจากสังคมนิยม และด้วยความเป็นสังคมนิยมของเขา เช่นการให้สวัสดิการ ถ้าให้ต้องให้เท่ากันหมด เช่น ต้องได้ค่าทักษะที่เท่ากัน (แต่ มองว่า ควรจะพัฒนาทักษะชาวลาวให้เทียบเท่ากับกลุ่มประเทศอื่น) คนที่เป็นพื้นถิ่น (Local people) ต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ มิตรผลเคยจับมือกับมหาวิทยาลัยในลาว เพื่อที่จะทำให้คนที่จบมาทำงานด้วย คนลาวมีความพอเพียงสูง คือถ้ามีเงินพอกินข้าวสองวันจะไม่มาทำงาน ทำให้มีปัญหาเรื่องการขาดงาน ส่งผลให้การทำธุรกิจของเราดำเนินได้ไม่ค่อยสะดวก</p>

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3	<p>ณ วันนี้เองทางกลุ่มประเทศอินโดจีน น่าจะเติบโตร้อยละ 6-7 มองว่าไม่ได้เป็นการเร่งธุรกิจ อันเนื่องมาจากการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี อาจจะมองว่ายังไม่มีหน่วยงาน การสำหรับรับผิดชอบเรื่องพวกนี้ เช่นการให้สิทธิของการเช่าที่ดิน การถือครอง จุดเด่น การเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างจะดี ประชากรในกลุ่มนี้จะอายุไม่มาก มองว่าดี และทรัพยากรธรรมชาติเป็นจุดที่ดึงดูด เพราะเป็นจุดที่สำคัญที่ทำให้ใคร ๆ ก็อยากมาลงทุนและในด้านของการเมืองมองในเรื่องของอาจจะต้องมีผู้ใกล้เคียงในต่างประเทศ การจัดการความขัดแย้ง เพราะเราจัดการได้ไม่ดี เราอาจจะต้องถอนกำลังกลับประเทศ เดิมสมมติ ซีพีไปลงทุนในเวียดนามนี่คือซีพีไป แต่คนอื่นละใครจะรู้และจะเชื่อ ถ้ารัฐบาลหรือกระทรวงต่างประเทศ สามารถชี้เฉพาะได้ รัฐบาลต้องเข้ามาช่วยให้ข้อเท็จจริงสำหรับนักลงทุนที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศนั้น</p>
คนที่ 4	<p>มองอีกประเด็น คือ คุณภาพหรือทักษะของแรงงานในพื้นที่ และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและวัฒนธรรมในพื้นที่ที่มีผลกระทบต่อการค้าการลงทุนจากต่างประเทศและการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนว่า กลุ่มสังคมนิยม เงินแยกชัดเจน การเมือง ปกครอง เศรษฐกิจ พยายามผ่อนปรนข้อกฎหมายให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจ สปป ลาว จีนชอบมากที่สุด ในอินโดจีน ลาวใช้กฎหมายกับการทำธุรกิจแยก และมีนโยบายที่สำคัญ บัญชีสปป ลาวให้เลียนแบบไทย การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงโดยการฟ้องถ่ายให้ลดลง เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันได้ กัมพูชาก็เหมือนกัน ฟ้องถ่ายมาก เปลี่ยนแปลงมากก็ไม่ได้ยึดกฎหมายมาก ปัจจุบันตั้งแต่จีนเข้ามา ทุกประเทศพยายามที่จะปรับตัวและเปิดการค้าเสรี เพื่อให้ตัวเองนั้นได้สามารถแข่งขันได้</p>
คนที่ 5	<p>ถ้าเราเป็นคนจีนด้วยกันหรือมีเชื้อสายจีนก็จะคุยกันง่ายหน่อย ค้าขายก็จะสะดวก ทำให้รู้สึกว่าย้ายกันก็ไปกันได้ สำหรับผมก็ได้ทำการค้าขายกันมาหลายปี มันทำให้สนิทใจไม่มีปัญหา โดยหลักการในการไปติดต่อกับเค้า คือเราจะรักษากวางสีสายสัมพันธ์กันดี เชื่อว่าในส่วนของตรงนี้ยังได้อยู่ ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แต่สำหรับคนจีนสิ่งนี้ยังคงให้ความสำคัญ</p>

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 6	<p>การขยายอำนาจในด้านเศรษฐกิจของเอเชียในด้านของการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มากระทบ ตะกร้าเงิน Money basket ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจะทำให้เรากระทบในภูมิภาคเอเชีย เนื่องจากว่าเงินเองมีชายแดนติดกับประเทศที่อยู่ในกลุ่ม อินโดจีน ใช้ทุนหมิงเป็นฮับ ในเรื่องของ East west corridor จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนกัมพูชา เดิมโตร้อยละ 7 เมื่อเงินไปลงทุนลาว เงินเข้าไปลงทุนปี พ.ศ. 2540 ปัจจุบันนี้วางรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ไปลงทุนธุรกิจไว้ที่สะพาน-เซโน เป็นการสัมปทานเบ็ดเสร็จร้อยละ 100 หรือแม้แต่เซกองที่ติดกับประเทศเวียดนาม เงินลงไปที่หลวงน้ำทา เงินตั้งเป็นฮับ ใช้ทุนหมิง เงินวางยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ในลาว โดยได้สร้างกาสิโนที่บ่อแก้ว มอง Network เรื่องการขนส่ง Logistic ใช้นานมากเพราะฉะนั้นการกระทบทางด้านการเปลี่ยนแปลง ความเป็นอยู่ของเงินต่างก็เรียกว่าในเมืองกระจุกการเติบโต แต่ข้างนอกเรื่องของค่าเงินหยวนมีบทบาทสำคัญมาก ถ้าเราใช้เงินหยวนจะทำให้แปรผันน้อยกว่าและมีสิทธิประโยชน์ในการใช้ฟอร์มอี เรื่องของตัวสินค้า สินค้าที่เข้ามา คุณใช้ไปก่อน เปลี่ยนตัวให้ได้ถ้าเสีย กล้าเสี่ยง กล้าทำ ให้ ในเรื่องการลงทุนจากต่างประเทศมิได้เป็นเพียงการลงทุนจากเงินเท่านั้น ยังมีการลงทุนจากประเทศไทยที่เข้าไปลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีน แต่สิ่งที่ยังเป็นประเด็นที่ต้องศึกษาอย่างมากคือความไม่มั่นคงทางด้านการเมืองในประเทศนั้น ๆ</p>
คนที่ 7	<p>การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงโดยการผ่อนปรนเงื่อนไข ข้อจำกัดลง เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันได้ ง่ายต่อการทำการค้า ณ เวลานี้กัมพูชาก็เริ่มที่จะมีการปรับมากอยู่เหมือนกัน เน้นการทำการค้า จนบางครั้งก็ไม่ได้ยึดกฎหมายมาก ปัจจุบันตั้งแต่เงินก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าครองเศรษฐกิจ ทำให้ทุกประเทศพยายามที่จะปรับตัวและเปิดการค้าเสรี เพื่อให้ตัวเองนั้นได้สามารถแข่งขันได้ และพยายามนำพาตนเองเข้าร่วมการค้า หรือ การลงทุน</p>

สำหรับคำถามข้อที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 7 คน หรือร้อยละ 87.5 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และขอไม่แสดงความคิดเห็น จำนวน 1 คน หรือร้อยละ 12.5 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-4 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 1

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. นโยบายเงิน	2	22.2
2. ความรู้ ทักษะ	1	11.1
3. การเมือง วัฒนธรรม	4	44.5
4. สิทธิประโยชน์	1	11.1
5. เศรษฐกิจ	1	11.1

จากตารางที่ 4-2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปัจจุบันแต่ละประเทศมีการพัฒนาอย่างไร อาทิเช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ผู้เชี่ยวชาญได้นั้นในเรื่อง การเมือง วัฒนธรรมมากที่สุด ร้อยละ 44.5 รองลงมาในเรื่อง นโยบายเงิน ร้อยละ 22.2

คำถามที่ 2: ท่านคิดว่าอะไรคืออิทธิพลจากการลงทุนของประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน อาทิ เช่น อิทธิพลของการลงทุนจาก ประเทศจีนด้านการจัดการคน องค์กร และด้านวัฒนธรรมการทำงาน ดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับอิทธิพลจากการลงทุนของประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน อาทิเช่น อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการจัดการคน องค์กร และด้านวัฒนธรรมการทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	<p>ในแง่ของวัฒนธรรมบริษัท คือ กินข้าวพร้อมกัน พุดคุยกันเหมือนการสื่อสารสังคมไปในตัว และมีอีกสิ่งที่เราแปลกใจและก็ถามเขาว่าประเทศจีน จีนยุคใหม่ เคยได้ยินว่ากินแบบประหยัด กินแบบกระเบียดกระเสียน แต่ตอนนี้ไม่ใช่แล้ว กินโต๊ะใหญ่ กินเหลือ กินทิ้งกินขว้าง ถามว่าทำไมเป็นอย่างนั้น เหมือนกับความภูมิใจว่าเขามีเงินกินอย่างนั้น มันก็สวนทางกับความคิดของเราที่ในอดีต เหมือนกับเรื่องอาเหลียง เสือผืนหมอนใบที่คนจีนรุ่นเก่าเข้ามาหาเงิน ซึ่งปัจจุบันนี้มันเปลี่ยนไปแล้ว แตกต่างโดยสิ้นเชิง อันนี้คือที่ผมเคยสัมผัสมา และก็อย่างที่บอกว่าคนจีนเข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทย ก็เพราะประเทศไทยมีความเป็นมิตร ความเป็นกันเองอย่างไรก็ดี ก็มีการสื่อสารภาษาจีนที่สำคัญในการทำธุรกิจอยู่ 3 คำ คือ 1) เกาฉับ คือ การคบค้าสมาคม โดยทั่วไปคนจีนก็มักจะมาพุดคุยกัน กินน้ำชา 2) จับเซ่ง คือ มีน้ำใจกัน มีความสัมพันธ์กัน และ 3) ตั่งแซ คือ แซ่เดียวกัน เพราะว่าคนจีนที่แซ่เยอะมาก อยู่กว้างขวางอยู่คนละมณฑล แต่อยู่คนละที่ แต่ถ้าบอกว่าแซ่เดียวกันจะทำให้รู้สึกเหมือนญาติ</p>
คนที่ 2	<p>ในแง่ของวัฒนธรรมบริษัท คือ กินข้าวพร้อมกัน พุดคุยกันเหมือนการสื่อสารสังคม</p>
คนที่ 3	<p>ได้แบ่งความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนจีนทั้งในประเด็นการจัดการคน การจัดการองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับคนจีน ดังนี้ 1) มิติเรื่องของกฎหมายแรงงาน สวัสดิการ ข้อบังคับ ข้อห้าม ข้อยกเว้น ถ้าเราไปทำในต่างประเทศไม่ว่าจะไปทำที่จีนหรืออินโดจีนต้องดำเนินการให้ชัดเจน 2) มิติด้านวัฒนธรรมความคิด ความอ่านของคนเหมือนอ่านคนไม่ออก บอกคนไม่ได้ ใ้คนไม่เป็นถ้าเราไม่รู้ว่าลูกจ้างที่เราจะไปลงทุนด้วย ทำงานด้วย มันต้องฟังแน่ เพราะทุกองค์กรล้วนมีเรื่องของการคอร์รัปชั่น มันก็จะมีประเด็นเหล่านี้แน่นอน 3) มิติความก้าวหน้าทางอาชีพ มองว่าถ้าเราไปลงทุนในอินโดจีนถ้าคนไทยไปร่วมลงทุนด้วย Section ที่เราต้องมองคือความเท่าเทียมอย่างบอกว่าตรงนี้เป็นของประเทศลาวคนเวียดนามไม่มีสิทธิมาทำการบริหารไม่ได้เช่น ซีพีจะบอกว่าถ้าความสามารถคุณมีพร้อมไม่ว่าจะไทยหรือเวียดนามคุณสามารถก้าวขึ้นในตำแหน่งที่ให้คุณต้องการณ วันนั้น โยบาย</p>

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3 (ต่อ)	ของซีพีเอฟ เราจะไม่มีผู้บริหารของคนไทยเข้าไปบริหารประเทศและ เราจะเอาคนท้องถิ่นเราจะพัฒนาคนของซีพีเวียดนาม ซีพีให้คนท้องถิ่นดูแล นั่นคือ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์หลักที่เราจะให้เราทำ
คนที่ 6	แนวคิดการจัดการคนแบบจีนว่าการทำงานกับคนจีนต้องเข้าใจ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) คนจีนจะแยกออกชัดเจนระหว่างความสัมพันธ์กับการทำงานคือ การทำงานมีความจริงจังมากและยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ไว้เสมอใน 2) ธุรกิจที่คนจีนดำเนินการดำเนินการแบบมีเครือข่าย คนจีนไม่ทิ้งกัน ผมมีเพื่อนหนึ่งคนทำงานอยู่ในประเทศจีนอยู่หนึ่งบอกว่าคุณต้องการอะไรคุณบอกผม ตั้งแต่ภาครัฐไปจนถึงเอกชนเขาจะเป็นคนที่มีเครือข่ายค่อนข้างมาก และสามารถจัดการทุกอย่างให้เรา อันนี้คือรูปแบบที่เขาทำกันอยู่ว่าธุรกิจดำเนินการแบบนี้และการสร้างเครือข่ายธุรกิจรุ่นต่อรุ่นอันนี้ คือ การสร้างเครือข่ายจริง ๆ ถ้ามว่าทำไมผมว่าตรงนี้เป็นจุดของเขาจริง ๆ คนที่เขาพามาด้วยแต่เป็นอายุน้อย ๆ 20 ปี 22 ปี มาร่วมกับผู้ใหญ่ มาให้ผู้ใหญ่รู้จัก มาให้ผู้ใหญ่แนะนำ มาฝากเนื้อฝากตัว อันนี้ที่ผมสัมผัสจากการที่ไปอยู่ประเทศจีน ไปค้าขายกับประเทศจีน 3) คือ การมีสัญจะและซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ถ้าเราทำธุรกิจกับจีน เงื่อนไข Performance commercial ธุรกิจสัญญา เราต้องซัดไม่เงินเราเสียเพื่อน ถึงเวลาต้องซื้อขายแบบนี้คุณเดินตามไป ค้าขายแบบนี้ อันนี้คือความมีสัญจะของในธุรกิจของจีนที่เราทำกันอยู่ด้านที่หนึ่ง ทางด้านของวัฒนธรรมการสร้าง รูปแบบการสร้างการทำธุรกิจรูปแบบที่สอง ที่จีนเขาไม่ละเลย ณ ปัจจุบัน เราจะเห็นว่าที่ผมบอกว่าทำไมเขาแยกเพื่อน แยกธุรกิจ อีกส่วนหนึ่งเขาพัฒนาทางด้านบุคลากร และเทคโนโลยีที่สามารถตอบโจทย์ในธุรกิจในกลุ่มต่างประเทศได้สร้างสามารถสร้างนวัตกรรม สร้างความรู้ให้กับเด็กรุ่นใหม่ที่สามารถเข้าไปแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ เพราะฉะนั้นในการเตรียมการหรือในการที่จะจัดโครงสร้างหลักสูตร อย่างที่เรากำลังจะพูดถึง ถ้าคนของเราไม่มีความหลากหลายคนของเราเรียนเฉพาะทฤษฎีอย่างเดียว ส่วนเรื่องการจัดการองค์การเรียนรู้ตั้งแต่ต้น การที่คนเหล่านี้เรียนแล้วรู้แล้วเขาจะไปที่ไหน ก่อนที่มันจะไป มันต้องรู้ประวัติศาสตร์ก่อนเพราะเมื่อเขาไปอยู่ในจุดนั้น เขามีการเปลี่ยนแปลงหรือสามารถที่จะลดแรงปะทะ สามารถที่จะทำธุรกิจเป็นเจ้าของได้ สามารถที่จะค้าขาย สามารถ

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 6 (ต่อ)	ที่จะมีผู้ใหญ่ช่วยเหลือทำให้การจัดการจะค่อนข้างดี ดังนั้นผมมองสองด้าน คือ ด้านของความสัมพันธ์ (Relationship) ค่อนข้างดีมาก แต่เงินเขาก็ไม่ได้มองทางด้านความสัมพันธ์อย่างเดียว เขามีด้านหลัก มองไปทางด้านการค้าการขาย มองทางด้านเทคโนโลยี ดังนั้นความสัมพันธ์สองด้านต้องไปด้วยกัน

สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และขอไม่แสดงความคิดเห็นจำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 2

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วัฒนธรรมองค์กร	2	25
2. การจัดการคน การจัดการองค์กรและวัฒนธรรม การทำงานร่วมกับคนจีน	2	25
3. ความสัมพันธ์กับการทำงาน	2	25
4. เครือข่าย	2	25

จากตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลจากการลงทุนของประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน อาทิ เช่น อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการจัดการคนองค์กร และด้านวัฒนธรรมการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญได้เน้นในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการจัดการคน การจัดการองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกับคนจีน ความสัมพันธ์กับการทำงานและเครือข่ายเท่า ๆ กัน ร้อยละ 25

คำถามที่ 3: ท่านคิดว่าอะไรคือเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรด้านการพัฒนาคนด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีกับบริษัทกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีการลงทุนจากประเทศจีน ในด้านการเงินการบัญชี, การนำเข้าและส่งออก, ภาษาต่างประเทศ, การลงทุน, การผลิต ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรด้านการพัฒนา
 คนด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีกับบริษัทกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีการลงทุน
 จากประเทศจีน ประกอบด้วย ด้านการเงินการบัญชี, การนำเข้าและส่งออก,
 ภาษต่างประเทศ, การลงทุน, การผลิต

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	<p>ได้ให้ความเห็นว่าหลักสูตรนี้ควรเป็นหลักสูตรเฉพาะทางที่เน้นให้เกิดความชำนาญ และสอดคล้องทั้งต่อความต้องการแรงงานคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยได้ยกเอากรณีตัวอย่างจากประเทศ สิงคโปร์ ดังนี้ ประเทศสิงคโปร์ได้ให้ความสำคัญทางการศึกษาแบบเป็นขั้น เป็นต้น ทำให้นิสิตต้องสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ทั้งหมด เข้าใจว่าเป็นประเทศต้น ๆ ใน ภูมิภาคของเรา ในมหาวิทยาลัยของเขาสามารถตั้งคณะที่เป็นวิทยาศาสตร์กับวิศวะ ก็มีแค่สองคณะ อยากจะแนะนำว่า เราอาจจะหาต้นแบบและตามต้นแบบให้ได้ อันนี้ขอแนะนำเบื้องต้น และกลับเข้ามาสู่ในเนื้อหาว่าจะเป็นอย่างไร ต้องมีเนื้อหาทาง เศรษฐศาสตร์ภาพรวม ฉะนั้นแล้วหลักเศรษฐศาสตร์มีความจำเป็นเกี่ยวกับเรื่อง หลักการจัดการทางการบริหาร และจะต้องเป็นระหว่างประเทศด้วยเพราะว่าใน เนื้อหา นี้คือคนจีนจะต้องมาศึกษาประเทศเรา ด้านการเข้าใจและเข้าถึงวัฒนธรรม การทำงาน การทำธุรกิจแบบจีนที่ต้องเข้าใจและมีความเฉพาะเจาะจง สิ่งที่สำคัญ ที่สุดเมื่อเราจะทำงานกับใครแล้วเราต้องเข้าใจเขาก่อน พอเข้าใจเขาแล้วส่วนทักษะ เราค่อยมาพัฒนาที่หลังทั้งความรู้ว่าด้วยเรื่องของเศรษฐศาสตร์ ว่าด้วยเรื่องของวิชา ต่าง ๆ</p>
คนที่ 5	<p>ได้ขยายความการเข้าถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดที่คนจีนยึดมั่นคือ เรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะในองค์กรของผม ความซื่อสัตย์ เช่น ลูกค้าซื้ออะไรก็ควรต้องได้ อย่างนั้น ไม่ใช่เอาเกรดที่ต่ำกว่าให้เขาแล้วหลอกว่าเป็นเกรดเดียวกันไปให้เขา</p>
คนที่ 6	<p>ได้นำเสนอเนื้อหาเฉพาะที่มีความเจาะจงในวิชาบริหารธุรกิจ โดยได้แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ทางด้าน Front office จะเป็นเรื่องของการขายและการตลาด การขายและการตลาด พูดถึงการได้เปรียบและการเสียเปรียบในการเจรจาในเชิง ของการเจรจา ขาย เพราะฉะนั้นคนที่เข้ามาอยู่ในส่วนนี้ที่จะมานั่งที่จะเข้ามา บริหารธุรกิจต้องมีความรู้ทางด้านของการดำเนินการทางธุรกิจการค้าระหว่าง ประเทศ มีความรู้ ความเข้าใจในด้านของเศรษฐศาสตร์ระดับมหภาคและจุลภาคใน</p>

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 6 (ต่อ)	<p>ด้าน Front office จะใช้การเจรจา ใช้เงินใจของการลงทุนใช้เงินใจของ BOI ใช้เงินใจของการทำธุรกิจ เพราะฉะนั้น หลักสูตรหรือวิธีการที่เราต้องใส่ เรบอกว่าการนำเข้าสู่ออก การผลิต ภาษา เหล่านี้ 2) ทางด้าน Back office เช่น การเงินการบัญชี บางครั้งผู้ที่สำเร็จการศึกษาอาจจะไม่มีทางเลือกมากนักแม้จะจบบริหารธุรกิจ แต่ไปทำบัญชีบริหาร บัญชีก็จะมีนักบัญชีไม่ว่าจะเป็น AR AP GL ASSET COSTING อันนั้น ก็คือหลักพื้นฐานหรือวิชาพื้นฐานที่ควรมี แต่การที่คนที่เรียนธุรกิจจะเข้าไปเรียนรู้เรื่องควรมีความรู้เฉพาะ ที่สำคัญคือ 1) เรื่องของสิทธิประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นตัว FTA (Free Trade Agreement) BOI การนำเข้าสู่ออก อันนี้เราต้องเน้นเพราะคุณกำลังค้าขายกับระหว่างประเทศ 2) ต้องสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและก็ Change ตัวเองพร้อมที่จะรับรู้ Innovation หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามา เมื่อมีโอกาสที่จะเข้าไปทำงานในองค์กรแล้วถ้าอยู่ในส่วนนั้น บัญชีต้องอ่านได้ เข้าใจคำว่า AR ได้ ต้องรู้ว่าลูกหนี้เป็นใคร จะตามหนี้ได้อย่างไรจะวางแผนเครดิตได้อย่างไร อันนี้จะเป็นการบริหารธุรกิจไม่ได้ เพราะเรามองในลักษณะบัญชีบริหารไม่ได้ มองนักบัญชีเรามองทางด้าน AP ด้านจ่าย คุณซื้อของเข้ามา คุณซื้อมาอย่างไร คุณซื้อมาเป็นแบบไหน ผมมองว่าเราก็เข้าไปอยู่ในจุดของการทำธุรกิจไม่ได้ เพราะเราไม่รู้วิธีการซื้อ วิธีการโอนค่าเงิน วิธีการเจรจา แม้แต่ตัว Performa invoice commercial invoice purchase invoice เราไม่รู้จัก เราไปนั่งในจุดนั้นค่อนข้างลำบาก</p> <p>เพราะฉะนั้น การเรียนรู้ทางบัญชีพื้นฐานที่หลักสูตรนี้ ต้องให้ทางด้านของผู้เรียนนี้ เข้าใจในแต่ละบทบาทในแต่ละคนอันนี้เบื้องต้น แค่สองตัวนี่ก็เป็นหลักปัจจัยและและก็เรื่องของสิทธิประโยชน์ ส่วนทางด้าน GL Costing asset ให้ไปอยู่ในส่วนของวิชาพื้นฐานที่จะต้องมีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความจำเป็นต้องเข้าใจและบรรจุไว้ในหลักสูตรนี้ ระดับความรู้ในการจัดกระบวนการ Input ที่ดี เพื่อให้ได้ Process ที่ดี และสามารถออก Output ย่อมดี ถ้า Output ไม่ดีก็ต้องมีการทำเรื่องของการ Feed back ก็คือวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นผมมองสิ่งที่เป็นปัจจัยในระดับที่ 3 คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อันนี้คือสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถามว่าทำไมต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เพราะธุรกิจทุกวันนี้ มันมีการทดแทน มีการทดแทนธุรกิจ ทดแทนสินค้า ทดแทนช่องทาง</p>

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
<p>คนที่ 6 (ต่อ)</p>	<p>เพราะฉะนั้นถ้าเกิดว่าคนของเราไม่เข้าใจเรื่องการทดแทน ไม่เข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เราก็ได้แค่ระดับที่ 2 ที่แค่เป็นลูกจ้าง ทำงานไปวัน ๆ เราไม่สามารถไป Level 3 ได้ เพราะฉะนั้น หลักการที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการจัดการความเสี่ยง Risk management และต้องวางกลยุทธ์ให้ได้ และวางแผนความเสี่ยงได้ เมื่อวางแผนความเสี่ยงแล้ว กลยุทธ์ในการวางแผนที่ได้ คุณจะต้องสามารถวางแผน Situation ได้ เขาเรียกว่า การแก้ไขเชิงสถานการณ์ได้ระดับ การทำธุรกิจไม่ได้บอกว่าทำวันนี้จะได้อะไร ทำตอนนี้คุณจะมีกำไรไหมใช่ แต่การทำธุรกิจมีปัจจัยเข้ามาล้อมรอบด้าน เพราะฉะนั้นหลักการจึงต้องบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบางครั้งแค่การบรรเทา บางครั้งแค่การยอมรับ แต่บางครั้งความเสี่ยงเราจัดการได้อย่างถูกต้อง เพราะฉะนั้นการวางอีกตัว ได้แก่ Situation สร้างบุคลากรของเราให้มีความคิดที่บอกว่า ถ้ามันเกิดขึ้นมาแล้ว คุณเตรียมแผนการอย่างไร อีกส่วนหนึ่งที่ยากจะเพิ่มเติมก็คือเรื่องของ Creative thinking การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำธุรกิจอย่างไรให้มันสร้างสรรค์ ทำธุรกิจอย่างไรให้รู้สึกว่าอันนี้เรามีปัญหา เราจะทำอย่างไร ตัวเรากำลังได้เปรียบเราจะดำเนินการต่ออย่างไร เพราะฉะนั้นเรื่องของความคิดเชิงสร้างสรรค์ หรือการปลูกจิตสำนึก ความคิดเชิงสร้างสรรค์จะทำให้วิกฤตต่าง ๆ มันมลายหายไป และในการบริหารเชิงธุรกิจอย่างเต็มขั้นนี้ ส่วนสุดท้ายและก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ คือภาวะผู้นำ Leader ship ต้องการให้เสริมถามว่าทำไมต้องเสริม Leader ผู้นำใครก็ได้ ผู้นำใจก็ได้ แต่เมื่อเราใส่ Ship ไปเป็นภาวะผู้นำแสดงว่า เมื่อทำงานแล้ว เมื่อธุรกิจได้ดีมีกำไร หรือธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำขององค์กรที่คุณดำเนินการอยู่ตรงนั้นคุณจัดการอย่างไร คุณแก้ไขยังไง อันนี้เพื่อการตอบโต้ ในกรณีที่เรานำสินทรัพย์ไปแล้วมีผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ</p>
<p>คนที่ 7</p>	<p>หลักสูตรควรมีการกำหนดวิธีการหรือหน่วยงานที่จะสามารถที่จะช่วยเหลือเช่นของกรมการค้าต่างประเทศอาจจะมีข้อตกลง FTA เราก็สมควรที่จะรู้ไว้ว่าในด้านนี้ใครเป็นคนดูแล อย่างเช่น ในการส่งเสริมการลงทุนแบบนี้ BOI คณะกรรมการส่งเสริมเขาก็จะเป็นคนดูแลในเรื่องการลงทุน สามารถไปที่ไหน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเช่นกันดูแลว่าตอนนี้สมควรจะลงทุนอะไร ที่ไหน เขตไหน</p>

สำหรับคำถามข้อที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และขอไม่แสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 3

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เน้นให้เกิดความชำนาญและสอดคล้อง	1	5.6
2. แรงงานคุณภาพ	1	5.6
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	1	5.6
4. หลักเศรษฐศาสตร์	2	11.1
5. หลักการบริหาร	1	5.6
6. ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ	2	11.1
7. การบริหารทรัพยากรบุคคล	1	5.6
8. ภาวะผู้นำ	1	5.6
9. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1	5.6
10. การบริหารการจัดการความเสี่ยง	1	5.6
11. วัฒนธรรมการทำงาน	1	5.6
12. หลักการตลาด	1	5.6
13. การเงินการบัญชี	1	5.6
14. สิทธิประโยชน์	2	11.1
15. การคิดเชิงสร้างสรรค์	1	5.6

จากตารางที่ 4-6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรด้านการพัฒนาคน ด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีกับบริษัทกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีการลงทุนจากประเทศจีน ประกอบด้วย ด้านการเงินการบัญชีการนำเข้าและส่งออกภาษาต่างประเทศการลงทุนการผลิต ผู้เชี่ยวชาญได้เน้นในเรื่องหลักเศรษฐศาสตร์ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศสิทธิประโยชน์เท่า ๆ กัน ร้อยละ 11.1

คำถามที่ 4: ในการให้คนได้เรียนรู้เนื้อหาทางบริหารธุรกิจดังกล่าว ท่านมีความเห็นว่าการที่จะมีวิธีการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรปริญญาตรีนี้อย่างไร

ตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรปริญญาตรีนี้อย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 2	<p>ได้นำเสนอรายละเอียดดังนี้ในเรื่องของโครงสร้างหลักสูตรผมไปก๊อปไปที่ทรัพยากรมนุษย์ ผมมองว่าในเรื่องของหลักสูตรก็สอนไป Lecture ก็สอนไป อยากให้เพิ่ม Content ในเรื่องของความเข้าใจ เข้าถึง ลงไปเยอะ ๆ วัฒนธรรม ตั้งแต่ช่วงเช้าเป็นต้นมาเราคุย Keyword เรื่องวัฒนธรรมเยอะมากเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เราควรเพิ่มในเรื่องของความหลากหลายของวัฒนธรรม ในส่วนของภาพรวมของหลักสูตร Curriculum overall ถ้าเกิดจะเรียนสี่ปีควรจะมีการแบ่งการเรียนไว้เป็น ภาควิชาการ หรือ Lecture ร้อยละ 50 การเรียนรู้จากชีวิตจริงหรือมีกรณีศึกษาจริง หรือ Real cases ร้อยละ 30 และการฝึกประสบการณ์จากงานจริงทั้งในและต่างประเทศ หรือ Realistic and internship learning ร้อยละ 20 อาจจะต้องเข้าไปสถานประกอบการ ใช้เรื่องการฝึกงานทดลองฝึกงานสักเดือนสองเดือน ให้ไปเจองานจริง ๆ ไปเจอระบบประเมินผลงานจริง โคนหัวหน้างานสับจริง ๆ ซัดกันต่อหน้าต่อตาและกลับมาเรียนอีกสักหนึ่งเทอมเพื่อให้เห็นภาพจริงเข้าใจจริง การที่เราจะพัฒนาบุคลากรเราไม่ได้เก่งแต่เรื่องวิชาการ เราต้องเก่งเรื่องวัฒนธรรม การเข้าถึง วัฒนธรรม การเข้าถึงการเป็นคนจีน การเข้าถึงความเป็นอินโดจีน คนไทยอะไรก็แล้วแต่ เราเก่งเฉพาะเรื่อง</p>
คนที่ 3	<p>ที่กล่าวว่า ทางสถาบันสามารถที่จะบรรจุเนื้อหาอะไรบางอย่าง ถ้าเป็น Case study/ best practice ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างว่าองค์กรไหนประสบความสำเร็จบ้างองค์กรไหนมีปัญหาอุปสรรค มาเป็นกรอบหรือมาเป็นเนื้อหาซึ่งผมมองว่ามันไม่ใช่ทุกประเภท แต่ถ้าถามว่าเป้าหมายผมเรียนไปผมอยากไปจีน ไปเวียดนาม ผมจะได้รู้ละทิศทางของผม มันคงไม่เปลี่ยนอะไรมากมาย ถ้าถามว่ามิตรผลอยู่ลาว อยู่เมียนมา กระบวนการที่มิตรผลประสบความสำเร็จ ผมไม่แน่ใจว่าวิชาตรงนี้จะมีการพิเศษที่เข้ามาเหมือนกับเล่าประสบการณ์ ความรู้ ความสำเร็จของธุรกิจ โดยบทเรียนตรงนี้จะเป็นการของภาคเอกชน ผมถามว่า 7 องค์กร ที่มา</p>

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3 (ต่อ)	แลกเปลี่ยนกับนักศึกษาในวันนี้ น่าจะได้ันวัตกรรมบางอย่างหรือวิธีการอะไรบางอย่างเพื่อจะไปลองทดลองใช้กับองค์กรภาคเอกชนที่มาแลกเปลี่ยน
คนที่ 4	ได้ย้ำประเด็นที่คนที่ 2 กล่าวไปโดยได้นำเสนอแนวคิดว่า สิ่งพิเศษถ้าจะให้มันผ่านหลักสูตรนี้ให้มัน Wow!!! การได้เข้าไปอยู่ในประเทศจีน 3 เดือนเลย ไปเรียนรู้วัฒนธรรม ไปสัมผัสถึงบรรยากาศ องค์กร ทำไม่ต้องไปฝึกงาน ไปเดิมสิ่งที่เป็นไฮไลท์ ได้สัมผัสจริง ๆ (โครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกับจีน)
คนที่ 8	เห็นด้วยในการที่นักศึกษาควรจะต้องไปฝึกงานที่ประเทศจีน เพื่อจะได้สัมผัสถึงความ เป็นจีน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการทำงาน การใช้ชีวิต ได้เรียนรู้วัฒนธรรมใน ด้านต่าง ๆ ของคนจีน

สำหรับคำถามข้อที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และขอไม่แสดงความคิดเห็น จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 50 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ โดยสามารถสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับคำถามข้อที่ 4

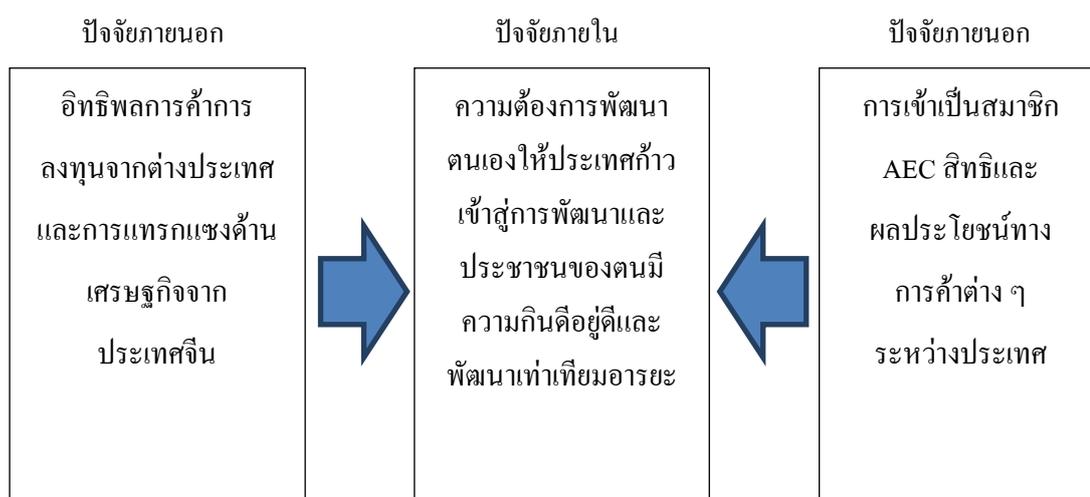
ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วิชาการ	1	14.3
2. กรณีศึกษา	2	28.5
3. การฝึกประสบการณ์จากงานจริง	1	14.3
4. การฝึกงานประเทศจีนหรือต่างประเทศ	3	42.9

จากตารางที่ 4-8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรนี้อย่างไรผู้เชี่ยวชาญได้นั้นในเรื่องการฝึกงานประเทศจีนหรือต่างประเทศ มากที่สุด ร้อยละ 42.9 รองลงมาคือ กรณีศึกษาร้อยละ 28.5

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการจัดเวทีสนทนากลุ่ม ดังกล่าว สามารถแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มประเทศอินโดจีน

ตอนนี้ประเทศในกลุ่มอินโดจีนกำลังพัฒนาตัวเอง ด้วยมีปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาทั้งภายในและปัจจัยภายนอกเข้ามาทำให้เกิดกระบวนการพัฒนา และปัจจัยภายใน คือ ตัวกลุ่มประเทศอินโดจีนเอง ก็ต่างพยายามที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากความต้องการให้พลเมืองหรือประชาชนของมีคุณภาพชีวิตที่ดีรวมทั้งปัจจัยภายนอก คือ ระบบเศรษฐกิจจีนเข้ามาเป็นแรงขับเคลื่อนที่มีพลังมากในปัจจุบันในสมัยก่อนเราจะพูดถึงแรงขับเคลื่อนในสหรัฐอเมริกาหรือยุโรป แต่ปัจจุบันนี้ในฝั่งสหรัฐฯและยุโรปดูเหมือนจะอ่อนแรงไป ปัจจัยภายในเร่งให้เกิดการพัฒนาตนเองและปัจจัยภายนอกก็เร่งให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่ว่าสิ่งที่เราเห็นก็คือ ความไม่เสถียรในเรื่องของการเมืองภายในประเทศเหมือนกับเมียนมาเองถึงจะมีการเปลี่ยนรัฐบาลแต่มันก็ไม่สมบูรณ์ แม้แต่กัมพูชาเองแม้จะมีการผูกขาดอำนาจแต่ภายในเองก็ยังไม่เสถียร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคมในแต่ละประเทศมันอยู่ที่ว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่ว่าจะเอาอะไรนำอะไร เหมือนอย่างที่ประเทศไทยเนื่องจากเรามีบทเรียนจากที่เราเอาทุกอย่างไปเชื่อมโยงกับการเมือง พอลการเมืองไม่เสถียร ทุกอย่างจึงไม่เสถียรส่วนเรื่องสังคมกับเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ลื้อกันอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในทางสังคมเป็นเรื่องที่มันลื้อกัน วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่ติดตาม มองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวที่เป็นแรงขับเคลื่อนด้วย เพราะวัฒนธรรมต่างประเทศนี่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจภายใน



ภาพที่ 4-1 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีน

2. ด้านความเข้าใจเรื่องการจัดการคน

การจัดการคนแบบจีนเป็นการจัดการคนโดยใช้ความสัมพันธ์นำทักษะในการทำงาน กล่าวคือการพิจารณาคุณภาพของคนมิได้อยู่เพียงผลงานเท่านั้นแต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และการเอาใจใส่ต่องาน การให้ความสำคัญกับคนหรือการให้ผลประโยชน์กับบุคลากรตามแนวคิดแบบจีนจะเน้นความใกล้ชิด เช่น การอยู่ในตระกูลแซ่เดียวกัน หรือครอบครัวเดียวกัน หากเป็นคนนอกจะต้องทำงานมานานและมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเจ้านาย ไม่เพียงความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง แต่ต้องรวมไปถึงครอบครัวของเจ้านายด้วย บนพื้นฐานความไว้วางใจนี้เองทำให้คนที่ทำงานในองค์กรแบบจีนมักจะอยู่นานและมีความภักดีต่อนายจ้าง ส่วนเรื่องจัดการองค์กร เป็นการจัดการแบบสร้างความเข้มแข็งภายในสู่ภายนอก หรือ Inside-out ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารประเทศแบบสังคมนิยมที่เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งภายในก่อนแล้วจึงขยายออกสู่ภายนอก

3. การจัดการองค์กรแบบจีน

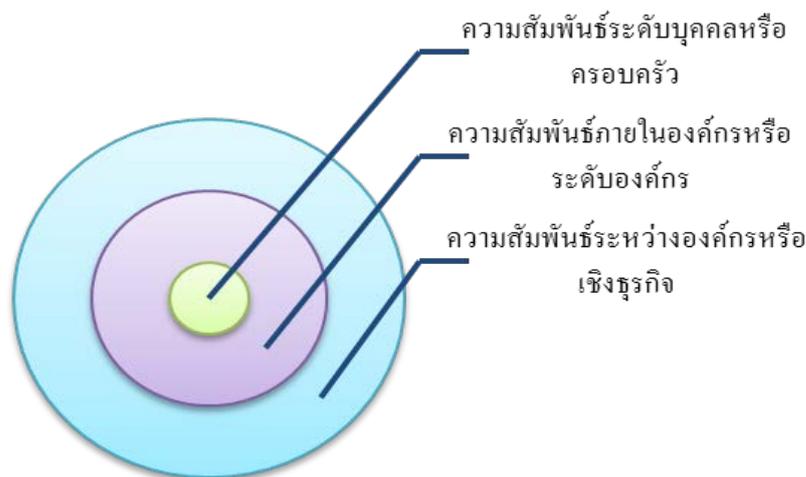
การจัดการองค์กรแบบจีนแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการบริหารงาน ระดับนี้มักจะเป็นคนที่อยู่ในครอบครัว หรือมีความใกล้ชิดมีสายสัมพันธ์ที่ดีโดยเฉพาะมีความเป็นคนจีนด้วยกัน และระดับปฏิบัติการเป็นการระดับที่เปิดโอกาสให้คนภายนอกเข้ามาทำงานและสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่แต่การได้รับการส่งเสริมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผลได้รับผลประโยชน์จากการทำงานการจัดการองค์กรแบบจีนยังคงเน้นที่ความสัมพันธ์ การทำงานแบบจีนจะใช้แนวคิดแบบรวมศูนย์อำนาจจากบนลงล่างไม่เน้นสายการบังคับบัญชาที่ยาวเกินไปแต่จะให้อำนาจกับผู้นำเบอร์ 2 ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้น การจัดการองค์กรแบบจีนเน้นความรวดเร็วในสายการบังคับบัญชา เน้นเรื่องความคล่องตัว และการจัดระบบการผลิตมีสายพานให้สั้นที่สุดเพื่อเป็นการลดต้นทุนทรัพยากร

4. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน

วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน เน้นเรื่องความจริงใจเป็นวัฒนธรรมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การใช้เวลาร่วมกันในการสนทนา รับประทานอาหารหรือสังสรรค์ร่วมกันเสมอ โดยคนจีนเชื่อว่าหากได้รับการรับประทานอาหารหรือสังสรรค์ร่วมกันจะทำให้เกิดความรู้สึกความเป็นเพื่อนและเพื่อนย่อมสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้เพิ่มเติมว่าจากการที่ได้ทำงานกับคนจีน พบว่า คนจีนมีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทางและตรงไปตรงมาเน้นการพูดคุยมากกว่าการออกคำสั่ง แยกออกอย่างชัดเจนระหว่างความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานตามข้อตกลง วัฒนธรรมการสื่อสารแบบจีนมีเอกลักษณ์ คือ เน้นเสียงดังเพราะคนจีนเชื่อว่าการพูดให้ได้ยินชัด ๆ จะทำให้เข้าใจตรงกัน ดังนั้นเพื่อให้ได้ยินชัดเจนไม่คลาดเคลื่อน

จึงต้องพูดเสียงดัง จึงทำให้คนอื่นมองว่าคนจีนขาดมารยาททางสังคมเสียงดังโวยวาย เรื่องการทำธุรกิจคนจีนมีธรรมเนียมปฏิบัติ การเคารพผู้อาวุโสทั้งในสายตระกูลและในสายงานภายในองค์กรด้วย ดังนั้นจะเห็นว่าในองค์กรแบบจีนคนที่ทำงานมานานหรือมีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากโดยไม่ได้ขึ้นกับตำแหน่งในการทำงานมากนัก วัฒนธรรมการค้าขายแบบจีนจะเน้นเรื่องความซื่อสัตย์และการไม่เอาเปรียบกัน การรักษาสัญญา ด้วยเหตุนี้ เมื่อคนจีนทำงานจึงมักจะเหมือนคนจุกจิกเรื่องมาก หรือหุยมหิหมแต่ทั้งหมดเป็นเพราะวัฒนธรรมของคนจีนให้ความสำคัญกับคำพูดและการรักษาคำพูด

ผู้วิจัยได้สรุปการจัดการคน การจัดการองค์กรและวัฒนธรรมแบบจีน ดังภาพที่ 4-2 สามารถแยกได้เป็น 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 4-2 อิทธิพลด้านการจัดการคน การจัดการองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจากการลงทุนของจีน

1. ความสัมพันธ์ระดับบุคคลหรือครอบครัว นำทักษะ Relationship before skill หรือ Relation become skill เริ่มต้นก่อนทักษะและเป็นความสัมพันธ์ไม่ใช่แบบบนลงล่าง Top to down relationship แต่เป็นความสัมพันธ์แบบแนวราบ Flat relationship เช่น เจ้าของกิจการ กับลูกจ้าง ก็ยังมีความสัมพันธ์แนวระนาบมากกว่า และวงแรกเป็นความสัมพันธ์ของคนต่อคน ความจริงใจ ถ้าจะทำงานกับคนจีนไม่สามารถคิดจากบนลงล่าง Top to down ได้

2. ความสัมพันธ์ระดับบุคคลหรือครอบครัวการจัดการองค์กร แม้มันจะมีระดับชั้นของการจัดการองค์กร และหากเรามองลึกเข้าไปในชั้น จะพบว่าเป็นการจัดการองค์กรแบบจีนยังมีลักษณะเป็นครอบครัว มีการทานข้าวด้วยกัน (มันมีนัยยะสำคัญ) การมีกิจกรรมด้วยกัน มันสร้าง

ความไว้นื้อเชื่อใจ รูปแบบของความเป็นครอบครัว เป็นแซ่ เป็นแบบ Inside-out ผมก็อดไม่ได้ที่จะมองย้อนไปที่การจัดการประเทศจีน ประเทศจีนมีการจัดการแบบ Inside-out คือ เข้มแข็งจากภายใน ก่อนคือการสร้างความเข้มแข็งต่อตัวเองแล้วกระจายให้กับภายนอก หากมองย้อนกลับไปหลาย ๆ ประเทศ คือ วัฒนธรรมมันไม่ได้เข้มแข็งจากภายใน และพยายามเข้มแข็งจากภายนอกเข้ามา Outside in มันก็เหมือนกับเป็นการเข้มแข็งอย่างกลวง ๆ ยกตัวอย่าง มิตรผลก็เริ่มต้นมาจากสายตระกูลของคนจีนค่อย ๆ จะสามารถขยายมาเรื่อย ๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือเชิงธุรกิจ เรื่องของการค้าลงทุนที่ออกไปข้างนอก ทั้งสามวงมันลือกัน คนจีนเองเวลาไปทำงานในต่างประเทศ เขาต้องการใครสักคนที่มีความเข้าใจ คือไว้นื้อเชื่อใจได้ ซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจ สามารถเข้าใจคนอื่นได้และถ้าเราจะทำหลักสูตร และเนื้อหาอะไรที่ควรจะปรากฏในหลักสูตรนี้ ที่มันจะตอบการจัดการคนแบบจีน การจัดการองค์กรแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนเพื่อให้สามารถออกแบบเนื้อหาวิชาให้ครอบคลุมประเด็นดังกล่าว

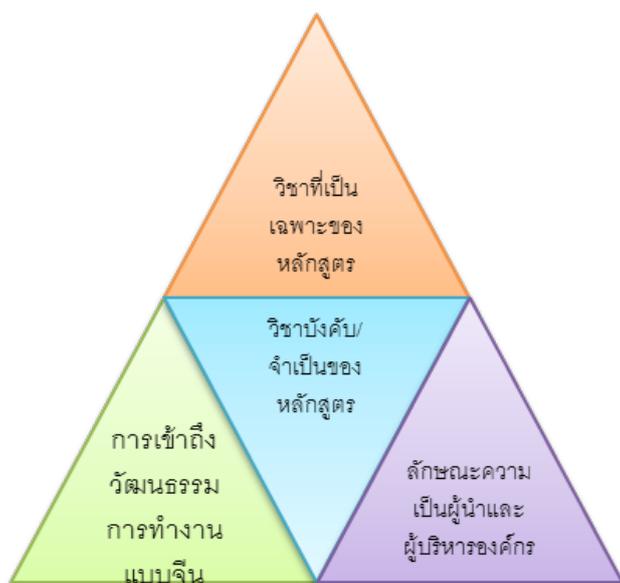
5. ลักษณะการทำธุรกิจและการค้าการลงทุนแบบจีน

ลักษณะการค้าการลงทุนแบบจีนมีเอกลักษณ์ตามลักษณะการถ่ายทอดจากอดีต คือ การศึกษาบริบทของการลงทุนให้ชัดเจน การศึกษาคนในพื้นที่ที่จะลงทุน การศึกษาวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นการมิตรทางการค้ามากกว่าศัตรู การคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การเมือง วัฒนธรรมในพื้นที่ การสร้างคู่ค้าที่มีความสามารถในการเปิดให้มีการลงทุนเพื่อในอนาคต สามารถแก้ไขปัญหาที่ระดับนโยบาย เช่น การเมืองที่ไม่มั่นคงของประเทศนั้น ได้ และการระดับปฏิบัติการ การสนับสนุนแหล่งเงินทุนในพื้นที่และนอกพื้นที่เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมในพื้นที่ นักธุรกิจจีนจะพยายามศึกษาและคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ด้วยโอกาสที่มีคนเชื้อสายจีนกระจายอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีคนเชื้อสายจีนที่เป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับหรือนักการเมืองระดับแถวหน้าของประเทศนั้น ๆ ดังนั้น นักธุรกิจจีนจึงมักช่วงชิงความได้เปรียบในเชิงวัฒนธรรม เชื้อชาติและภาษา สร้างคู่มิตรคู่ค้าในประเทศต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งแตกต่างจากนักธุรกิจจากฝั่งตะวันตกเช่น สหรัฐอเมริกาหรือฝั่งยุโรป ที่มักมีปัญหาเรื่องภาษา วัฒนธรรม เชื้อชาติทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจของคนในพื้นที่ไม่เหมือนกับคนจีน ในการตัดสินใจประกอบธุรกิจ นักธุรกิจจะเน้นการร่วมทุนหรือการลงทุนที่มีคนในพื้นที่มีส่วนร่วม เช่น การถือหุ้น หรือการมีคนในพื้นที่ทำงานด้วยเสมอ เพื่อลดแรงเสียดทานทางสังคม และการสร้างความไว้วางใจให้คนใน

พื้นที่อย่างรวดเร็ว การขยายธุรกิจคนจีนจะกระทำตามจังหวะของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยการศึกษาสถานการณ์แวดล้อมอย่างถี่ถ้วน

6. ด้านรายละเอียดเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรการบริหารธุรกิจ

ด้านรายละเอียดเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรนั้น จากการทำโฟกัส กรุ๊ป สามารถสรุปแนวทางการกำหนดเนื้อหาไว้เป็น 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) เนื้อหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาของกลุ่มประเทศอินโดจีนในอดีตและปัจจุบันเพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจบริบทและพลวัตของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกลุ่มประเทศอินโดจีน อาทิ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม เนื่องจากผู้เรียนในหลักสูตรมาจากกลุ่มประเทศอินโดจีนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจบริบทภายในประเทศของตนเอง การศึกษาเนื้อหาดังกล่าวต้องเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงอดีต ปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ 2) ควรมีเนื้อหาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประเทศจีนด้านใดบ้าง อาทิ การจัดการคนแบบจีน การจัดการองค์กรแบบจีน วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน ค่านิยม เป็นต้น เพราะการขยายการค้าการลงทุนจากประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน เป็นส่วนสำคัญที่ต้องมีเนื้อหาที่ว่าด้วยการเข้าใจและเข้าใจถึงความเป็นคนจีน เพื่อให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วสามารถทำงานในองค์กรธุรกิจของจีนได้เพราะจีนมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานคุณภาพในพื้นที่ในการทำงาน 3) รายละเอียดเนื้อหาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ การเป็นผู้บริหารองค์กรหรือไม่และควรครอบคลุมการเป็นผู้นำหรือการเป็นผู้บริหารองค์กรแม้หลักสูตรจะเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี แต่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเป็นระดับที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องวางรากฐานของการเป็นผู้นำเพื่อให้สามารถพัฒนาและต่อยอดความรู้ในอนาคตได้โดยผู้ที่ได้รับการวางรากฐานความเป็นผู้นำผู้บริหารองค์กรแต่แรกจะง่ายและเร็วเมื่อต้องพัฒนาตนเองในอนาคต 4) ควรมีเนื้อหาพื้นฐานทางด้านการบริหารธุรกิจจะอะไรบ้าง อาทิ การเงิน การบัญชี การนำเข้าส่งออก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่าเนื้อหาเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่ผู้เรียนควรได้เรียนรู้ เพราะเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้วจะต้องสามารถทำงานที่มีความหลากหลายได้ 5) ควรมีเนื้อหาที่มีความเฉพาะด้านและ/หรือเจาะจงเฉพาะเรื่องในเรื่องใดบ้าง อาทิ การเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ความรู้ด้านการค้าการลงทุนภายใต้ข้อตกลงอาเซียน AEC สิทธิประโยชน์ทางการค้า การคิดวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น



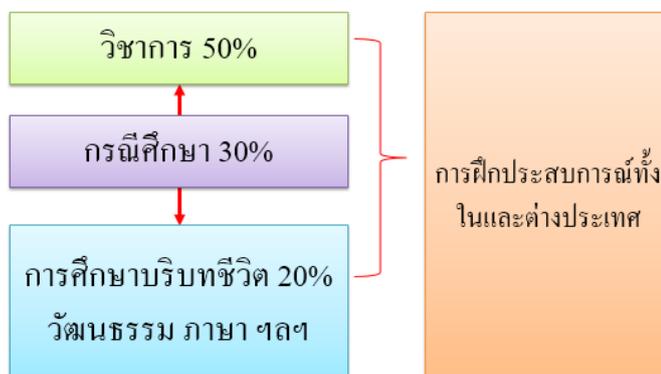
ภาพที่ 4-3 เนื้อหาวิชาที่ควรปรากฏในหลักสูตร

7. การถ่ายทอดรายละเอียดเนื้อหาในหลักสูตร

ด้านการถ่ายทอดรายละเอียดเนื้อหาในหลักสูตรในการประชุมโฟกัสกรุ๊ปได้สรุปไว้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) ควรมียุทธศาสตร์ถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนมากที่สุดโดยเน้นผู้เรียนและความจำเป็นที่ผู้เรียนจะต้องมีความเข้าใจและความจำเป็นต้องนำเนื้อหาไปใช้ อาทิ การถ่ายทอดเนื้อหาทางวิชาการการถ่ายทอดเนื้อหาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน เป็นต้น 2) เป็นกระบวนการถ่ายทอดให้ผู้เรียนเกิดความรู้โดยพิจารณาจากเนื้อหาที่ควรบรรจุในหลักสูตร อาทิ เนื้อหาทางวิชาการว่าด้วยเรื่องการบริหารธุรกิจ เนื้อหาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยเรื่อง การปฏิบัติงานในองค์กร หรือ เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบริบทของประเทศจีนและกลุ่มประเทศอินโดจีน เป็นต้น 3) ควรมียุทธศาสตร์เชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการ ความรู้ในห้องเรียนสู่ความรู้สภาพจริงได้อย่างไร อาทิ การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การฝึกประสบการณ์จริง หรือ การศึกษาจากกรณีศึกษาจริง เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้นำหนักกับการพัฒนาคน ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพพร้อมทั้งความรู้ตามหลักสูตรและยังให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาชีวิตของผู้เรียนที่มีความเป็นมนุษย์ที่สามารถทำงานกับคนจีนหรือคนอื่น ๆ ได้ มีความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ตามแบบวัฒนธรรมของคนจีน มีความจริงใจสามารถสร้างเครือข่ายการทำงาน สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจด้วย ดังนั้นหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีที่กำลังดำเนินการวิจัยนี้ จึงเป็นหลักสูตรสร้างคนให้เป็นคนที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และทักษะในวิชาชีพด้านบริหารธุรกิจ และ

อีกนัยหนึ่งก็เป็นหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาคนให้เป็นคนที่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีคุณธรรมจริยธรรมตามครรลองที่ควรเป็น



ภาพที่ 4-4 การถ่ายทอดเนื้อหาสาระละเอียดในหลักสูตร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำได้จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คนที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสรุปได้ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ ที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-9 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	การให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจเป็นสิ่งสำคัญ คือ ต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจดี มีความขยันอดทนและทำงานได้โดยไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย ที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความกระตือรือร้นสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ ไม่แบ่งแยกว่าเป็นคนชาติใด
คนที่ 2	เน้นความยุติธรรมและให้โอกาสทุกคนเท่ากันขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานคนนั้นว่าพัฒนาตัวเองแค่ไหน ไม่ใช่ความรู้สึกร่วมตัวมาบริหารองค์กร แต่ถ้าเป็นคนเก่าคนแก่อยู่กันมานาน เขาได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าเป็นคนซื่อสัตย์ก็จะได้รับการพิจารณาก่อน
คนที่ 3	ใช้การบริหารแบบโครงสร้างบริษัท Flowchart พิจารณาตามสายการบังคับบัญชา ส่วนการบริหารคนจะพิจารณาจากสิ่งที่อยู่ภายในว่าพนักงานเป็นคนอย่างไร ถ้าอยู่นานก็ไว้ใจได้ ต้องใช้เวลาในการพิจารณาพนักงานก็ต้องใช้เวลาพิสูจน์ตัวเองต่อองค์กร
คนที่ 4	ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความสามารถตรงตามงานที่รับมอบหมาย การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากผลงานนอกจากการปรับขึ้นตามขั้นตอนปกติของบริษัท จะต้องพิจารณาเรื่องผลงานและความซื่อสัตย์ด้วยส่วนกรณีคนเก่าคนใหม่ได้รับโอกาสเท่ากัน แต่คนเก่าจะได้เปรียบตรงที่ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์
คนที่ 5	การให้เกียรติคนท้องถิ่น เช่น คนไทยจะต้องให้เคารพซึ่งกันและกันมากเพราะคนไทยยึดถือเรื่องศักดิ์ศรี ไม่ชอบการกดขี่ ส่วนการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากการผลงานและการพัฒนาตนเอง ไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นคนเก่ามากนักเพราะถ้าเป็นคนเก่าแต่ไม่พัฒนาตนเองก็อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาอะไรเป็นพิเศษ และใช้หลักการทางการบริหารพิจารณามากกว่าวัฒนธรรม
คนที่ 6	องค์กรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียรและสามารถสร้างผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ ก็จะได้รับพิจารณามากในการเลื่อนตำแหน่ง บริษัทจะต้องมีการวัดผลงานหากไม่ได้เลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความสามารถก็ควรได้รับรางวัลแห่งความพยายามของเขา ความก้าวหน้าในหน้าที่จะต้องขึ้นอยู่กับผลงานและลักษณะส่วนบุคคลเป็นหลัก

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 7	ให้ความสำคัญในเรื่องของการซื้อสัตย์ต่อองค์กร พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์
คนที่ 8	ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน องค์กรต้องสร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตน เพราะเมื่อรับเข้ามาแล้วก็ต้องมั่นใจว่าเขา มีคุณภาพสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ แต่เมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่ง ผู้บริหารต้องคอยดูว่าเขาสามารถสร้างผลงานได้ตามที่ต้องการหรือไม่ ถ้าไม่ได้ก็ ต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร อาจจะเป็นเพราะงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือปัจจัยอื่น
คนที่ 9	ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว เน้นความเป็นพี่น้องการเลื่อนตำแหน่งนั้นต้อง พิจารณาจากงานที่ง่ายแล้วค่อยไต่ระดับไปหายากแล้วดูว่าพนักงานสามารถปรับตัว ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าได้ก็เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีการประเมินผลงานตอนปลายปีด้วย การตัดสินใจต้องตัดสินใจโดย ผู้บริหาร
คนที่ 10	เน้นความซื่อสัตย์รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ การเลื่อนตำแหน่ง ต้องใช้กฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัทเท่านั้น ไม่มีความรู้สึกส่วนตัวปะปน ว่าเขาพัฒนาตนเองแค่ไหนมั่นใจได้หรือไม่ถ้าต้องมอบหมายงานที่ใหญ่ขึ้น
คนที่ 11	ต้องพิจารณาตั้งแต่คุณสมบัติการรับเข้ามา ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้ สอดคล้องกับงานที่ทำ และให้มีทีมงานมาช่วยฝึกพนักงานใหม่ที่เพิ่มเข้ามา ส่วน ฝ่ายบริหารก็พิจารณาตามตำแหน่งและผลงาน เป็นการช่วยกันพัฒนาซึ่งกันและกัน พนักงานไม่รู้สึกโดดเดี่ยวเพราะมีทีมที่เลี้ยงทำงานใกล้ชิด ส่วนคุณสมบัติภายใน คือต้องขยัน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ
คนที่ 12	ต้องให้พนักงานใหม่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ต้องเข้าใจวัฒนธรรมแบบเงินแบบไทย ใช้วัฒนธรรมมาเป็นหลักในการทำงาน ส่วนคุณสมบัติต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับ งานอยู่แล้ว ความก้าวหน้าในงานบริษัทควรศึกษาจากผลงานที่ทำด้วยและศึกษาจาก ปัจจัยภายใน เช่น ทักษะ การทำงานร่วมกับคนอื่น ความซื่อสัตย์ด้วย

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 13	องค์กรให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และสามารถสร้างผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ ก็จะได้รับพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง บริษัทจะต้องมีการวัดผลงานหากไม่ได้เลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความสามารถก็ควรได้รับรางวัลแห่งความพยายามของเขา ความก้าวหน้าในหน้าที่จะต้องขึ้นอยู่กับผลงานและลักษณะส่วนบุคคลเป็นหลัก
คนที่ 14	จัดการคนแบบครอบครัว เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมอาจจะสูงแต่ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นของพนักงานด้วย ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไปเขาก็อยู่ไม่ได้ ต้องไปหางานใหม่บริษัทก็ต้องเสียพนักงานไป ต้องรับสมัครใหม่ต้องฝึกใหม่ แล้วก็ออกไปอีกเป็นวงจรอย่างนี้บริษัทก็มีปัญหา การเลื่อนตำแหน่งดูที่ความสามารถในการสร้างผลงานเป็นหลัก
คนที่ 15	เน้นความเป็นครอบครัว หมายถึงดูแลกันแบบครอบครัวแต่ควบคุมผลงานให้ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า และต้องผ่านมาตรฐานด้วย ความเป็นครอบครัวนี้จะเน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดูแลกันให้ความสำคัญต่อกัน
คนที่ 16	เน้นการจัดการตามโครงสร้างการบริหารองค์กร ทุกอย่างต้องอยู่ในระบบเนื่องจากเป็นโรงงานจึงไม่สามารถดูแลแบบครอบครัว แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยได้วางนโยบายให้ HR เป็นผู้วางแนวทางการดูแลเรื่อง ค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นธรรมตามสิ่งที่พนักงานทุกคนควรได้รับ
คนที่ 17	ใช้การจัดการคนแบบใช้ความสัมพันธ์และความสุขสร้างผลงาน คือ ผู้บริหารจะให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคนในลักษณะครอบครัว เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขความทุกข์ในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญหากับพนักงาน ในยามที่พนักงานมีปัญหาไม่เฉพาะแต่เรื่องงานเท่านั้น ใช้ความเป็นพี่น้องในการจัดการคน
คนที่ 18	เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท และการจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจของพนักงานแต่ต้องอยู่ในเกณฑ์ที่กฎหมายของประเทศไทยกำหนด
คนที่ 19	มีการจัดการคนตามโครงสร้างของบริษัทแม่ (ประเทศจีน) แต่ได้นำมาปรับระบบการทำงานบางอย่างให้เข้ากับประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวิธีการทำงานหรือระบบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศไทย

จากตารางที่ 4-9 แสดงว่า คำถามข้อที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมี ลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.1 ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ	3	15.79
1.2 มีความขยันอดทน	4	21.05
1.3 ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย	2	10.53
1.4 เน้นความซื่อสัตย์	9	47.37
1.5 เน้นความยุติธรรม	1	5.26
1.6 ให้โอกาสทุกคนเท่ากัน	2	10.53
1.7 เน้นการพัฒนาตนเอง	4	21.05
1.8 เป็นคนแก่คนแก่อยู่กันมานาน	1	5.26
1.9 ใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัท	3	15.79
1.10 ใช้หลักทางการบริหารพิจารณามากกว่าวัฒนธรรม	1	5.26
1.11 ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	1	5.26
1.12 สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตน	1	5.26
1.13 ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว	4	21.05
1.14 รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้	1	5.26
1.15 การเลื่อนตำแหน่งต้องใช้กฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัท	1	5.26
1.16 มีทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงทำงานอย่างใกล้ชิด	1	5.26
1.17 ทักษะที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3	15.79
1.18 มีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อให้เป็นตัววัดผลสำเร็จของงานที่ทำ	1	5.26

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ความคิดเห็น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.19 เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2	10.53
1.20 เน้นการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดูแลกันให้ความสำคัญต่อกัน	2	10.53
1.21 จัดการคนแบบใช้ความสัมพันธ์และความสุขสร้างผลงาน	1	5.26
1.22 ให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคน	1	5.26
1.23 เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขทุกข์ในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน	1	5.26
1.24 เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท	3	15.79
1.25 ปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศนั้น	1	5.26

จากตารางที่ 4-10 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในด้านการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ร้อยละ 47.37 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือ เป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ การมีความขยันอดทน เน้นการพัฒนาตนเอง และใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัวส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ การใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัท การมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย การให้โอกาสทุกคนเท่ากัน เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเน้นการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดูแลกันให้ความสำคัญต่อกันส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า มี 13 ประเด็นที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นความยุติธรรม เป็นคนเก่าคนแก่อยู่กันมานาน ใช้หลักทางการบริหารพิจารณามากกว่าวัฒนธรรม ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันสร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตนรักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้การเลื่อนตำแหน่งต้องใช้กฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัท มีทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงทำงานอย่างใกล้ชิดมีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัววัดผลสำเร็จของ

งานที่จัดการคนแบบใช้ความสัมพันธ์และความสุขสร้างผลงานให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคนเข้าใจ และ

เอาใจใส่ความสุขทุกข์ในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศนั้น

คำถามข้อที่ 2 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนด้านการศึกษาคณะแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ เป็นอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นด้านการศึกษาคณะแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ ที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนด้านการศึกษาคณะแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ดูที่บุคลิกภาพก่อน เช่นการแต่งตัว การพูดจาต้องฉะฉาน สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ แล้วค่อยดูเรื่องวุฒิการศึกษา แต่ต้องให้โอกาสสำหรับการพิสูจน์ตัวเอง บางครั้งก็ดูโหงวเฮ้งบ้างแต่ไม่เสมอไป
คนที่ 2	ศึกษาโดยใช้คำถามเช่น ถามหาความสำเร็จที่เคยเกิดขึ้น อะไรคือความล้มเหลวในชีวิต จุดด้อยจุดเด่นคืออะไร เพื่อดูเจตคติต่อตนเอง ต่อคนอื่นและต่อการทำงาน และการมีไหวพริบปฏิภาณขั้นตอนการสัมภาษณ์สำคัญที่สุดเพราะเราเห็นว่าพนักงานคนนั้นเป็นอย่างไจริง ๆ
คนที่ 3	ต้องมองโหงวเฮ้งก่อนแล้วจึงมองที่การแต่งกาย เพราะนี่เป็นบุคลิกที่แสดงออกมาภายนอก หลังจากนั้นดูท่วงทีวาจา คำพูดการตอบคำถาม เช่น ถามว่าอะไรคือลักษณะพิเศษหรือเด่นของเขา การแก้ไขปัญหาโดยการให้โจทย์ที่เกี่ยวข้องกับงานแล้วให้เขาวิเคราะห์ให้ฟัง แต่ที่สำคัญต้องเลือกคนให้เหมาะกับงานทั้งความรู้ เพศ อายุ เป็นต้น
คนที่ 4	จะดูในเรื่องของความสามารถและความซื่อสัตย์ เป็นหลักใหญ่ ๆ ไม่ค่อยชินกับเพศที่สาม หากเลือกได้จะไม่ขอรับเพศนี้ เพราะเราไม่สามารถเข้าใจในความเป็นตัวตนของเค้า และที่โหงวเฮ้ง สำคัญมากสำหรับที่นี่

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 5	ดูบุคลิกภายนอกก่อน การแต่งตัวมารยาทการเข้าหาคนอื่น ดูการพูดจาเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ดูวิธีการวางตัวการพูดคุยกับคนอื่นว่าเป็นคนที่เข้ากับคนอื่นได้หรือไม่ ถ้าความรู้ตรงบุคลิกดูอาจจะไม่สมบูรณ์แต่ดูแล้วเห็นว่าสามารถทำงานได้ บริษัทก็ควรให้โอกาสในการทำงานเพื่อให้เขาพิสูจน์ตัวเอง
คนที่ 6	ควรดูจากบุคลิกภาพเจตคติภายในก่อนเป็นสำคัญ เพราะถ้าเจตคติการพัฒนาความรู้หรือฝีมือในการทำงานก็ไม่ใช่ว่าจะไป โหวงเฮ้งก็สำคัญตามตำราจีนก็สอนให้เราดูคนจากสิ่งเหล่านี้ด้วย ดังนั้นก็ดูแต่ไม่ค่อยจริงจังมากนัก เน้นการเจตติมากกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเอาแบบไม่มีความรู้หรือไม่มีฝีมือเข้ามาเลย เพราะถ้าเป็นอย่างนั้นก็ทำให้พัฒนายากและต้องใช้เวลามากเกินไป
คนที่ 7	เราต้องเชื่อว่าคนที่เรารับเข้ามาทำงานเขาจะกลายเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาองค์กร เขาจะต้องพัฒนาตนเองไปเป็นผู้จัดการหรือตำแหน่งที่สูงกว่าในอนาคต ดังนั้นจึงต้องดูเรื่องความรับผิดชอบ เจตคติ ท่วงทีวาจาการสื่อสารที่สำคัญ ส่วนความรู้หรือปริญญานั้นเขามีมาจากมหาวิทยาลัยอยู่แล้วตรงตามตำแหน่งอยู่แล้ว ดังนั้นจึงดูว่าเขาจะใช้ความรู้ความสามารถของเขาให้กับตัวเองและองค์กรได้อย่างไร
คนที่ 8	ควรดูบุคลิกระหว่างการสัมภาษณ์ถ้ามันพอไปได้ก็จะให้ทดลองงานและดูอีกครั้งว่าเขาเป็นอย่างไร บุคลิกของเขาจะแสดงเจตคติภายในให้เราเห็น เช่น การพูดที่ฉะฉานก็จะแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นคนมีความมั่นใจ สายตาที่มองเราก็จะบอกให้เราว่าเขาเชื่อถือได้ไว้วางใจได้หรือไม่ การอ่านความคิดของเขาสำคัญ ส่วนความรู้ไว้ค่อยมาพัฒนาต่อจากที่เขามีเมื่อเขาเข้ามาทำงานแล้ว
คนที่ 9	ศึกษาจากประสบการณ์และภูมิหลังของเขาด้วย แล้วจึงค่อยดูบุคลิกว่าเหมาะกับตำแหน่งที่เขาสมัครหรือไม่ ส่วนความรู้เป็นเรื่องหลังสุดที่เราจะดูเพราะเขาต้องมีอยู่แล้วถึงผ่านการสมัครมาได้
คนที่ 10	ใช้ประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลักเพราะจะรู้ว่าจะเลือกคนแบบไหนเข้ามาทำงาน โหวงเฮ้งอย่างไร แต่ที่สำคัญเวลาคุยหรือสัมภาษณ์เราก็จะเห็นว่าฉลาดมีไหวพริบหรือไม่ แล้วพอช่วงทดลองงานเราก็จะเห็นชัดมากขึ้นเพราะเขาเริ่มทำงานกับเราแล้วอาจจะทดลองงาน 3 เดือน ก็ทำให้เราเห็นถ้าเห็นว่าทำงานได้เก่งก็รับต่อ ถ้าเจตคติไม่ได้ก็อาจจะพูดคุยปรับ ปรับได้ก็อยู่ปรับ ไม่ได้ก็อยู่ไม่ได้

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 11	ดูเจตคติตอนสัมภาษณ์ การสื่อสาร ได้ตอบกระบวนการคิดว่าพัฒนาได้หรือไม่ถ้าได้ก็มาดูความรู้ตรงตามที่เราต้องการหรือไม่บางครั้งวุฒิการศึกษาอาจจะไม่ตรง แต่ถ้าพัฒนาได้ก็รับเพื่อให้เขาได้พัฒนาตนเอง ส่วนเรื่องความเป็นเชื้อสายจีนด้วยกันก็ไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนักเพราะอยู่ประเทศไหน ก็ต้องการคนทำงานในประเทศนั้น ซึ่งก็มีความแตกต่างกันไป
คนที่ 12	ทักษะทางภาษาจีน ภาษาอังกฤษมีความสำคัญมากเพราะงานต้องใช้ทักษะเหล่านี้แล้วมาดูบุคลิกว่าทำงานได้หรือไม่ แล้วมาดูวุฒิการศึกษาว่าตรงกับตำแหน่งหรือไม่
คนที่ 13	เราจะเชื่อในสัญชาตญาณของเราเองมาก เช่นเมื่อเห็นแวบแรกความคิดเราคิดอะไรก็จะเชื่อตามนั้น เช่น เห็นแล้วรู้สึกว่ามันไม่ใช่ก็จะไม่เลือก แต่ถ้าความคิดแรกบอกว่าใช่ เราก็จะคุยต่อฟังเจตคติของเขา ก็พาที่เขาชอบ ภูมิหลังของเขาเป็นอย่างไร ทำไมออกจากงานเก่า ว่าสามารถพัฒนาต่อได้หรือไม่ แต่ถ้าเจตคติไม่ดี มีความมั่นใจในตัวเองสูงเกินไปทำงานกับคนอื่นไม่ได้เราก็ไม่เอาเพราะรู้ว่าจะเกิดปัญหาในอนาคตแน่นอนจริง ๆ เราต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งงาน แต่ก็ต้องการคนที่มีเจตคติที่ดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ด้วย ดังนั้น จึงต้องดูทั้งสองอย่าง
คนที่ 14	ศึกษาท่าทาง บุคลิกภาพ การแต่งตัวการเอาใจใส่ตนเองเพราะเราเชื่อมั่นว่าถ้าเขาดูแลตนเองได้ดี ก็เชื่อมั่นว่าเขาจะดูแลงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี แล้วจึงดูเรื่องความรู้ความสามารถอีกครั้ง
คนที่ 15	ศึกษาภูมิหลังของพนักงานบ้าง และดูปัจจุบันเขาว่าเขาเป็นอย่างไร เคยทำอะไรมาบ้าง เคยมีปัญหาเกี่ยวกับที่ทำงานเดิมเรื่องอะไร ไม่ได้บอกว่าถ้ามีปัญหาจะไม่เอา แต่ต้องดูว่ามีปัญหาแบบไหน ถ้าปรับได้เราก็รับได้ และดูว่าสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้หรือไม่ ไม่ใช่เก่งคนเดียวแต่ไม่สามารถทำงานเป็นทีมกับคนอื่น
คนที่ 16	ดูบุคลิก การแต่งกาย การสื่อสารพูดคุยรู้เรื่องหรือไม่ สามารถทำงานเป็นทีมกับคนอื่นได้หรือไม่เพราะงานของเราต้องทำงานเป็นทีม เน้นการช่วยเหลือกัน มีความรู้เฉพาะตำแหน่งหรือไม่ เป็นต้น

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 17	คู่มือความรู้และทักษะการทำงานเรื่องโงวเฮ้ง หรือตัวเลขอะไรแบบจีนก็ไม่ค่อยได้เน้นเท่าไร
คนที่ 18	คู่มือที่ปฏิภาณไหวพริบในการตอบ คล่องใหม่ มีติด ๆ ขัด ๆ ใหม่ ถ้าตอบแบบมั่นใจ เราก็คู่มือที่ เชื่อว่าคน ๆ นี้มีความจริงใจ
คนที่ 19	เราดูอากัปกิริยาในการตัดสินใจในการคัดเลือกมากกว่าผลการศึกษา

จากตารางที่ 4-11 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการศึกษาคนแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพโงวเฮ้ง และอื่น ๆ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.1 คู่มือบุคลิกภาพ การแต่งตัว	8	42.11
2.2 การพูดจาต้องฉะฉาน	7	36.84
2.3 สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้	5	26.32
2.4 คู่มือโงวเฮ้ง	6	31.58
2.5 ใช้คำถามเพื่อจุดเจตคติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน	1	5.26
2.6 มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่สัมภาษณ์	3	15.79
2.7 มีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่ง	8	42.11
2.8 ความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และในการทำงาน	1	5.26
2.9 ไม่ค่อยชินกับเพศที่สาม หากเป็นไปได้จะไม่ขอรับ	1	5.26
2.10 วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่น	4	21.05
2.11 เจตคติภายใน ต้องดี คิดบวก	7	36.84

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.12 การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้	1	5.26
2.13 มีความมั่นใจ มุ่งมั่น	3	15.79
2.14 เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้	1	5.26
2.15 ประสบการณ์และภูมิหลัง	2	10.53
2.16 กระบวนการคิด	2	10.53
2.17 ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน อังกฤษ)	1	5.26

จากตารางที่ 4-12 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในด้านการศึกษาคนแบบจีน อาทิ ทักษะคน เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ เมื่อพิจารณารายประเด็น จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากันคือร้อยละ 42.11 คือ ประเด็นการดูที่บุคลิกภาพ การแต่งตัวและในเรื่องการมีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่ง ส่วนร้อยละ 36.84 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ การพูดจาต้องฉะฉานและเจตคติภายในต้องดี คิดบวกส่วนร้อยละ 31.58 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ การดูโหงวเฮ้ง ส่วนร้อยละ 26.32 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่น ได้ ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่นส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่สัมภาษณ์และมีความมั่นใจ มุ่งมั่นส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ประสบการณ์และภูมิหลังและกระบวนการคิดส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 6 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ใช้คำถามเพื่อจุดเจตคติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน ความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และในการทำงานไม่คอยชินกับเพศที่สาม หากเป็นไปได้จะไม่ขอรับ การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้ เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน อังกฤษ)

คำถามข้อที่ 3 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน อะไร คือ วิธีการพัฒนาคนแบบจีน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคนแบบเงินที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-13 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบเงิน ในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคนแบบเงิน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	การพัฒนาต้องค่อย ๆ พัฒนาเขาจากสิ่งที่เขาเป็นและมีอยู่แล้ว ค่อย ๆ ให้ออกาสเขาได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้นพร้อมกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบ การส่งไปอบรมก็สำคัญเพราะเป็นการเปิดโลกทัศน์ของเขาให้เขาได้พัฒนาตัวเอง หรือบางครั้งก็เชิญวิทยากรมาอบรมในบริษัทเลยก็มี แต่ที่สำคัญต้องดูเพื่อนร่วมงานด้วยต้องทำให้เพื่อนร่วมงานไม่รู้สึกอิจฉาแต่ต้องพัฒนาไปด้วยกันมากกว่า ต้องดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ และเมื่อบริษัทมีแผนจะพัฒนาไปยังต่างประเทศ ทักษะเรื่องภาษาสำคัญมาก เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ต้องได้รับการพัฒนา
คนที่ 2	การพัฒนาของที่นี่จะจัดเป็นคอร์สอบรมหรือพัฒนาเป็นพิเศษเพื่อให้พนักงานเอาความรู้ที่เป็นเฉพาะด้านไปใช้ในงานของเขาจริง ๆ การส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศเช่นประเทศจีน ก็ต้องทำอยู่ตลอดเพราะเราต้องการให้เขาเอาสิ่งที่ได้ไปเรียนรู้กลับมาพัฒนาบริษัท ที่สำคัญคือการพัฒนาด้านภาษาเช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนต่าง ๆ เช่น จีนกลาง แต่จิว เป็นต้น แม้บริษัทจะเป็นของคนจีนแต่เจ้าของก็ไม่ต้องการให้ฟังพาคคนจีนมากเกินไปแต่ต้องการพัฒนาให้คนไทยเก่งมากกว่า บางครั้งก็เอาปัญหาจริง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่นการสื่อสารกับลูกค้าแล้วมีปัญหามาให้ช่วยกันแก้ไขโดยการระดมความคิดเห็น
คนที่ 3	ที่นี่จะเน้นการทำงานแบบพี่สอนน้อง หรือหัวหน้างานสอนลูกน้องโดยเอากรอบภาระหน้าที่งาน Job description เป็นตัวกำหนด โดยจะต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่ยังทดลองงานอยู่ไม่ต้องรอให้ผ่านก่อน การอบรมหรือการดูงานก็มีบ้างแต่จะเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญจริง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยตรงเท่านั้น การพัฒนาพนักงานบางครั้งก็มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงานนั้น โดยหัวหน้างานจะเป็นคนพิจารณาว่าเขาทำงานในตำแหน่งเดิมได้หรือไม่และควรจะย้ายไปอยู่ที่ตำแหน่งใด แต่ถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ให้ออก

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 4	ที่นี่จะเน้นการพัฒนาจากความสามารถที่เขามีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มผลผลิตของงานเป็นหลัก ส่วนเรื่องเจตคติก็มากจัดอบรมภายใน อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง โดยการเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมให้ พนักงานทุกคน ต้องมีเป้าหมายของตัวเองและรู้จักเป้าหมายของบริษัท ทำงานต้องวัดความสำเร็จได้
คนที่ 5	อบรมร่วมกับบริษัทหรือหน่วยงานภายนอกที่เขาจัดเราก็ไปร่วมกับเขา แต่จะเน้น เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานที่บริษัททำอยู่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การ พัฒนาส่วนใหญ่ในบริษัทต้องค่อยเป็นค่อยไป และเน้นการพัฒนาภายในมากกว่า
คนที่ 6	พัฒนาจากความรู้ที่เขามีโดยเน้นการนำไปใช้จริงในงานที่เขารับผิดชอบ เช่น เรา เป็นโรงงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับเคมี ก็เน้นการรับคนที่จบมาด้านนี้โดยตรง การพัฒนา จึงเป็นการพัฒนาให้เป็นความรู้เฉพาะทางมากกว่า
คนที่ 7	การพัฒนาแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ การพัฒนาทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ และเรื่องที่เกี่ยวข้องเช่น ภาษาจีน ภาษาอังกฤษและ 2 พัฒนาการอยู่ร่วมกันเป็นเรื่อง ภายในของพนักงานเพื่อให้ทำงานร่วมกันในบริษัทได้ ไม่ทะเลาะกัน ไม่อิจฉากัน เป็นต้น การพัฒนาบางครั้งก็ทำผ่านงานที่รับผิดชอบเช่นการเพิ่มงานให้ การให้ข้าม ไปทำกับแผนกอื่นบ้างเพื่อการเรียนรู้ และการส่งไปดูงาน การอบรมนอกสถานที่ และการเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาอบรมในบริษัท
คนที่ 8	เงื่อนไขการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของ พนักงาน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาเท่ากันแต่ต้องเกี่ยวข้องกับ งานที่รับผิดชอบถ้าอยากก้าวหน้าก็ต้องพัฒนาตัวเอง เป็นการกระตุ้นให้เกิดความ ต้องการจากข้างใน แล้วให้เขาบอกว่าเขาต้องการพัฒนาอะไรบริษัทเป็นคนจัด กระบวนการพัฒนาให้เช่น การส่งไปศึกษาดูงาน การอบรมภายในหรือภายนอก บริษัท
คนที่ 9	การพัฒนาคนที่นี่เน้นการพัฒนาผ่านการลงมือทำจริง โดยมีพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างาน เป็นคนจัดการ เน้นการแก้ไขปัญหาและการเพิ่มผลผลิตตามงานที่รับผิดชอบ เน้น การดูแลกันแบบครอบครัวมากกว่า อยู่ใกล้ก็ให้มาอยู่ใกล้ ๆ โดยบริษัทจะช่วยดูแล ให้ เป็นต้น

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 10	ลงไปปฏิบัติงานจริง ต้องได้รับการปฏิบัติงานจริง สมมติว่าเราจะใช้วิธีนี้ คือ ดึงหัวหน้าออก ให้เด็กที่ต้องการจะฝึก ที่เรามองเห็นว่าทำได้ ถ้าเป็นส่วนหนึ่งของหัวหน้าฝ่ายผลิต ให้แก้ปัญหาก่อนด้วยตัวเอง ถ้าแก้ไม่ได้หรือมีปัญหาให้รับมาแจ้ง ให้อำนาจเค้า ให้เค้ารู้จักทำให้รู้จักปัญหา คนไหนที่ไม่ทำผิด ก็จะไม่รู้จักปัญหา
คนที่ 11	ดูเรื่องของการพัฒนาตัวเอง ว่าคนนี้มีพัฒนาความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้หรือไม่ สิ่งแรกที่เค้าจะได้คือการพัฒนาภาษาจีน ต่อให้คนที่เข้ามาว่าสื่อสารได้ แต่เค้าก็ยังสื่อสารได้ไม่ดี แต่การพัฒนาของเราจะเป็นในส่วนนี้ด้วย รวมถึงมีการสอนภาษาจีนหลังเลิกงาน แม้ว่าจะพูดกันได้แล้วก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจความเป็นจีนให้ดียิ่งขึ้น
คนที่ 12	การที่เราคิดว่าจะพัฒนาได้หรือไม่ได้ คน ๆ นั้นก็ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ที่จะพัฒนาหรือพัฒนาตนเองได้หรือไม่ โดยบริษัทจะวางระบบการสนับสนุนการพัฒนาตัวเองของพนักงานเช่น การตั้งงบประมาณเอาไว้ว่าจะต้องทำอบรมหรือดูงานปีละเท่าไรพนักงานก็คน บริษัทจะเป็นคนวางแผนไว้แล้วที่เหลือก็ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานนั้น
คนที่ 13	คนที่ทำอยู่ก่อนก็ต้องสอนงานคนที่เข้ามาใหม่ เหมือนเป็นพี่เลี้ยงตลอดระยะเวลาสามเดือนหากทดลองงาน หรือแม่เมื่อพ้น เราก็จะมีคนทำงานควบคู่กันไปส่งกลับไปเรียนเพิ่มเติมมีการจ้างครูมาสอนจากภายนอกหรือใครอยากเพิ่มเติมความรู้มาขอได้ แต่ขอให้ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร
คนที่ 14	เราแบ่งการพัฒนาไว้เป็นสองอย่าง คือ พัฒนาด้านทักษะฝีมือและความชำนาญในการทำงานเพราะเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ และการพัฒนาด้านจิตใจและสังคม เช่น การทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งสองอย่างนี้จะทำไปพร้อม ๆ กัน เช่น การจัดภายในโรงงานหรือไม่ก็ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศแล้วแต่ความจำเป็นที่ต้องมี
คนที่ 15	การพัฒนาพนักงานเน้นจากภายในก่อน คือ ให้คนที่ทำงานมาก่อนมีประสบการณ์แล้วเป็นผู้สอนและคำแนะนำ ถ้าจำเป็นก็จะเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามา มีวิทยากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงตามงานที่พนักงานต้องใช่ เช่น ในไลน์การผลิตก็จะต้องมีการอบรมหรือฝึกให้มีความเข้าใจเรื่องการใช้เครื่องมือไม้เครื่องมือ เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 16	การพัฒนาคนเรานั้นการพัฒนาแบบจีนเลย คือ พัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน จิตใจคือเรื่องจริยธรรมความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงานกับคนจีนที่ประเทศจีนเขาทำอย่างไร เราก็พยายามนำมาใช้ที่นี่เพราะเราเป็นบริษัทที่ต้องทำงานกับคนจีนเป็นหลัก ส่วนเรื่องทักษะหรือความรู้ในการทำงานนั้น ก็จะเป็นงานของแต่ละแผนกจะเป็นคนออกแบบหรือแจ้งความต้องการมาให้จัดกระบวนการพัฒนา
คนที่ 17	ที่โรงงานใช้การพัฒนาแบบครอบครัว คือค่อย ๆ สอนงาน ใช้วิธีการสอนงานแบบตัวต่อตัว มีพี่เลี้ยงคอยสอนงานให้ แล้วค่อย ๆ พัฒนาไปที่ละขั้น เนื่องจากงานในโรงงานโดยเฉพาะไลน์ผลิตไม่ค่อยมีความซับซ้อนจึงเป็นเรื่องของการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องจักรให้เป็นให้มีความชำนาญ ส่วนเรื่องบุคลิกภาพหรือเจตคติ นั้นทางเราก็นั่นแต่ไม่มากนัก
คนที่ 18	ที่โรงงานจะใช้บริการ Out sources มาจัดอบรมเป็นรอบ ๆ อาจจะร่วมกับโรงงานอื่นที่เป็นพันธมิตรกับเราในการจัดอบรมร่วมกัน
คนที่ 19	เราต้องการพัฒนาให้พนักงานของเรามีความสามารถเทียบเท่าในระดับสากล ไม่ว่าจะเป็ความสามารถเฉพาะด้าน หรือความสามารถทั่วไป และในปัจจุบันบริษัทเร่งในการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาให้กับพนักงานคนไทย ให้สามารถพูดอ่านเขียนภาษาตามที่บริษัทได้ก่อตั้งไม่ว่าจะเป็นที่จีน หรือเมียนมา ดังนั้นเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน อันจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อันจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากตารางที่ 4-13 สำหรับคำถามข้อที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 สักระยะที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน
อะไรคือวิธีการพัฒนาคนแบบจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3.1 ให้โอกาสได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น	6	31.58
3.2 ส่งไปอบรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและประเทศจีน รวมถึงต่างประเทศตามความจำเป็น	10	52.63
3.3 คึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ	2	10.53
3.4 เน้นการทำงานแบบพี่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง	4	21.05
3.5 อาจมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงาน	1	5.26
3.6 พัฒนาจากความสามารถที่เขามีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ	6	31.58
3.7 ใช้เงินเงินเดือนไปการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน	1	5.26
3.8 ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกให้เค้าได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง	2	10.53
3.9 เน้นการพัฒนาแบบจีนเลย คือการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน	2	10.53
3.10 ค่อย ๆ สอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นแบบตัวต่อตัว	4	21.05

จากตารางที่ 4-14 แสดงว่าวิธีการพัฒนาคนแบบจีน เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ พบว่า ร้อยละ 52.63 คือ การส่งไปอบรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและประเทศจีน รวมถึงต่างประเทศตามความจำเป็น ส่วนร้อยละ 31.58 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้โอกาสเขาได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น และพัฒนาจากความสามารถที่เขามีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบส่วน ร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้น

การทำงานแบบพี่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง และค่อย ๆ สอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นแบบตัวต่อตัวส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกให้เค้าได้ แก้ปัญหาด้วยตัวเองเน้นการพัฒนาแบบเงินเลย คือ การพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน และส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ อาจมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงานคนนั้นและใช้เงื่อนไขการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน

คำถามข้อที่ 4 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบเงินเกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-15 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบเงินเกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ดูความกระตือรือร้นของเขา การพูดการนำเสนอตัวเองเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิตแค่ไหน ภูมิใจในการศึกษาของตนเองแค่ไหน เพราะถ้าเขาภูมิใจในตัวเอง ภูมิใจในความรู้เราเชื่อว่าเขาจะภูมิใจในองค์กรเมื่อมาอยู่กับเรา อย่างไรก็ตามทุกคนควรได้รับโอกาสในการพิสูจน์ตัวเอง เช่น การทดลองงาน เพื่อดูว่าเขาพัฒนาต่อได้หรือไม่
คนที่ 2	ดูท่าทาง บุคลิกว่าน่าจะเหมาะสมกับงานที่ต้องทำหรือไม่ แล้วจึงดูเรื่องความรู้และเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น บ้านอยู่ไหนต้องเดินทางไกลหรือไม่ เป็นต้น
คนที่ 3	ดูตามตำแหน่งเป็นสำคัญ คือ เลือคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งก่อน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และบุคลิกทำที่วาจา เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ บริษัทมีมาตรฐานคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งอยู่แล้วก็ใช้มาตรฐานนั้นมาเป็นตัวคัดเลือกคน
คนที่ 4	ดูปฏิภิริยาโต้ตอบ เริ่มต้นก็ต้องดูปฏิภิริยาโต้ตอบ

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 5	ความกระตือรือร้น ความต้องการงานและเจตคติว่าทำงานร่วมกับคนอื่นในบริษัทได้หรือไม่ แล้วมาดูเรื่องความรู้ตามตำแหน่ง ดูท่าทาง บุคลิกว่าน่าจะเหมาะสมกับงานที่ต้องทำหรือไม่ แล้วจึงดูเรื่องความรู้และเงื่อนไขอื่น ๆ เช่น บ้านอยู่ไหนต้องเดินทางไกลหรือไม่
คนที่ 6	ความตั้งใจ ความภูมิใจในตัวเองและความรู้ที่มีการแสดงความมั่นใจว่าสามารถทำงานตามตำแหน่งได้ ความต้องการงานและเจตคติว่าทำงานร่วมกับคนอื่นในบริษัทได้หรือไม่ แล้วมาดูเรื่องความรู้ตามตำแหน่ง
คนที่ 7	ถ้าคนมาสมัครแล้วมีคุณสมบัติเท่ากัน เช่น วุฒิการศึกษาเท่ากัน ทักษะความสามารถเหมือนกัน บริษัทจะดูภูมิหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว และเขาสามารถรับแรงกดดันจากเนื้องาน นายจ้างและเพื่อนร่วมงานได้
คนที่ 8	ต้องดูตอนสัมภาษณ์ว่าเขาพูดเป็นอย่างไร มีความจริงใจหรือไม่ เขาแสดงออกมาเป็นอย่างไร ดูว่าสิ่งที่เขามีสามารถใช้งานได้หรือไม่
คนที่ 9	การคัดเลือกคนก็คงเป็นไปตามเกณฑ์ แต่ที่สำคัญคือ เอกสารรับรองเช่นผ่าน Certificate อะไรบ้าง มีอะไรที่มากกว่าคนอื่นหรือไม่ ไม่ใช่เฉพาะแค่ตัว Transcript คือ มองว่ามีความสามารถอะไรอื่นอีกหรือไม่ เช่น ถ้าเป็นพนักงานบัญชี มีใบผู้สอบบัญชีหรือไม่ หรือใบได้รับอนุญาตเซ็นงบ เป็นต้น
คนที่ 10	ต้องใช้คุณสมบัติตามตำแหน่งเป็นตัวกำหนด เอาคนที่อยู่ในงานหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาร่วมสัมภาษณ์ด้วย
คนที่ 11	ต้องใช้คุณสมบัติตามตำแหน่งเป็นตัวกำหนด เอาคนที่อยู่ในงานหรือตำแหน่งนั้น ๆ มาร่วมสัมภาษณ์ด้วย บางครั้งอาจจะต้องเอาหัวหน้างานตำแหน่งนั้น ๆ มาทดสอบด้วยว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่
คนที่ 12	เน้นภาษาจีนเป็นหลัก แรงงานกลุ่มนี้จะขาดมาก ต่อให้อะไรไม่ดีได้ภาษาก็เอา ถ้าเชื่อว่าทุกอย่างสามารถฝึกฝนได้ ถึงได้ภาษาจีนก็ตาม ก็อาจเจอคำศัพท์เฉพาะ ดังนั้น สิ่งนี้จะเป็นการถามกับผู้สมัครว่าเค้าจะทำอะไรเมื่อไม่รู้คำศัพท์ หรือไม่เข้าใจ คำตอบที่เค้าตอบจะเป็นตัววัดผลในการผ่านการคัดเลือก
คนที่ 13	เน้นภาษาจีนเป็นหลัก แรงงานกลุ่มนี้จะขาดมาก ต่อให้อะไรไม่ดีได้ภาษาก็เอา ถ้าเชื่อว่าทุกอย่างสามารถฝึกฝนได้

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 14	ดูความตั้งใจก่อน ดูความมุ่งมั่นที่เขาแสดงออกมาว่าเขาต้องการงานนี้มากแค่ไหน คนไทยต่างจากคนจีนคือ คนไทยไม่ค่อยแสดงออกมากเหมือนคนจีนคนไทยมีลักษณะเหมือนได้ก็ดีไม่ได้ก็ไม่เป็นไร ทำให้เราไม่ค่อยเห็นพลังในตัวเขา แต่ถ้าคนจีนจะแสดงออกชัดมากกว่าเขามีความต้องการและมุ่งมั่นจะต้องให้ได้งานนี้ถ้าเป็นแบบนี้เราจะเลือกก่อนเลย ส่วนเรื่องความรู้เราว่าเขาที่อยู่แล้วตามตำแหน่งที่เขาสมัครเก่งไม่เก่งมาพัฒนากันที่หลัง
คนที่ 15	เลือกคนจากสิ่งที่เราเห็นภายนอกก่อน เช่นบุคลิกคอนสัทชัน การตอบคำถาม การพูดจาจะฉานใหม่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ถ้าในไลน์การผลิตไม่ค่อยมีปัญหาเพราะเป็นไลน์ที่ใช้แรงงานมากกว่าความคิด แต่ในงานบริหารหรือระดับหัวหน้าขึ้นไปก็ต้องดูรายละเอียดมากด้วย
คนที่ 16	คัดเลือกจาก Out sources ที่ส่งมา เช่น บริษัทจัดหางานเขาจะพิจารณาคุณสมบัติมาระดับหนึ่งแล้ว เรามาคุยต่อว่ามันจริงตามนั้นไหม เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ ส่วนเรื่องความรู้เรามักจะได้ไม่ค่อยตรงหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ เราต้องเอาพัฒนาต่ออยู่แล้ว นอกจากงาน เช่น บัญชีอันนี้เราเลือกได้ว่าต้องเรียนจบบัญชี แต่งานบริหารอื่น ๆ เช่น บุคคลบางทีเราก็ไม่ได้เลือกคนที่จบมาโดยตรงแต่ดูประสบการณ์เพราะมีคนที่ไม่ได้จบมาโดยตรงแต่มีประสบการณ์มากกว่า
คนที่ 17	เลือกจากความรู้ความสามารถที่ตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ อาจจะมีบ้างบางคนที่เราเห็นว่าเขามีท่วงที วาจาการสื่อสารที่ฉะฉานน่าสนใจ มีความมุ่งมั่นมีลักษณะโหงวเฮ้งตามตำราจีนก็จะพิจารณารับก่อนเพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพต่อไป
คนที่ 18	มีทีมที่พิจารณาคือทีม HR เขาจะดูจากคุณสมบัติตามที่ระบบไว้ใน โครงสร้างองค์กร และความจำเป็นตามตำแหน่งซึ่งก็ต้องใช้เกณฑ์การพิจารณาทั้งคุณสมบัติทางความรู้และทางบุคลิกภาพด้วย
คนที่ 19	บางครั้งในบางตำแหน่งที่สำคัญเราก็จะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการไว้นื้อเชื่อใจ ซึ่งก็ยังคงใช้วิธีนี้ แต่ก็ไม่มาก ทั้งนี้จะเลือกเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญจริง ๆ

จากตารางที่ 4-15 สำหรับคำถามข้อที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน เกี่ยวกับวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน
โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4.1 คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต	3	15.79
4.2 ภูมิใจในตนเอง	1	5.26
4.3 บุคลิกท่าทาง	9	47.37
4.4 คุณุติกรรม ปฏิกริยาโต้ตอบ	5	26.32
4.5 เจตคติในการทำงานร่วมกับคนอื่น	2	10.53
4.6 ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3	15.79
4.7 คุณุมิหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว	3	15.79
4.8 คุณุทักษะในการตอบคำถามระหว่างสัมภาษณ์	3	15.79
4.9 เอกสารรับรอง เช่น ผ่าน Certificate ที่มีอะไรมากกว่าคนอื่นหรือไม่	1	5.26
4.10 เน้นภาษาจีนเป็นหลัก	2	10.53
4.11 การพูดจา ฉะฉาน คล่องแคล่ว	2	10.53
4.12 มีลักษณะโหงวเฮงตามตำราจีน	1	5.26
4.13 ในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการไว้นื้อเชื่อใจ	1	5.26

จากตารางที่ 4-16 แสดงว่าวิธีการในการคัดเลือกคนเข้าทำงานเมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 47.37 คือบุคลิกท่าทาง รองลงมาคือ ร้อยละ 26.32 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือคุณุติกรรม ปฏิกริยาโต้ตอบ ส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต ความ

มั่นใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ คุณมีหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว และคุณลักษณะในการตอบคำถามระหว่างสัมภาษณ์ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เจตคติในการทำงานร่วมกับคนอื่น เน้นภาษาจีนเป็นหลัก และการพูดจา จะฉาน คล่องแคล่วส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ภูมิใจในตนเอง เอกสารรับรองเช่นผ่าน Certificate ที่มีอะไรมากกว่าคนอื่นหรือไม่ มีลักษณะโหงวเฮงตามตำราจีน และในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการไว้เนื้อเชื่อใจ

คำถามข้อที่ 5 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในด้านการพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของพนักงาน คนไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของพนักงาน คนไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนามที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของพนักงาน คนไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	จ้าง Sub contract แต่เบื้องต้นเราก็ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเหมือนคนไทย ตอนนี้ที่มีอยู่ก็เป็นในกลุ่มแม่บ้าน
คนที่ 2	เรามีข้อจำกัดที่ได้บีโอไอให้เรารับต่างชาติเข้ามาทำงานในอัตรา 4:1 ไทย: ต่างชาติ ดังนั้นแค่เฉพาะคนจีนที่เราต้องนำเข้ามาในเบื้องต้น ทำให้อัตราแรงงานต่างชาติเราแทบไม่ได้สนใจเลย
คนที่ 3	บริษัทเรามีชาวต่างชาติ 2 ชาติ คือ จีนและอังกฤษ เนื่องจากเราไปซื้อแบรนด์จากมาจากอังกฤษ (ผลิตภัณฑ์ MG) เราจึงมีพนักงานชาวอังกฤษจะเป็นในระดับ Management, GM, ด้านดีไซน์มาประจำทั้งในประเทศไทย โดยในส่วนคนจีนจะเข้ามาบริหารในส่วนของบริษัท สำหรับประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่า และสำหรับหัวหน้าทุกส่วนงานเป็นคนจีนที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาประจำอยู่ในไทย โดยมีคนไทยเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ยกเว้นเฉพาะทางด้าน HR ที่เค้าให้เป็นคนไทย เพราะเค้ามองว่าทางด้านวัฒนธรรมหรือนิสัยใจคอคนไทยเค้าอาจไม่เข้าใจ

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 4	เรามีลูกค้า เวียดนาม ลาว มี 2 ประเทศนี้ เราต้องการหาพนักงาน 2 ประเทศนี้อยู่แต่ก่อนข้างหายาก ซึ่งอย่างน้อยก็ขอให้แก่เป็นคนที่ซื่อสัตย์ซนก็พอ มีความซนอดทน มากกว่าคนไทย ถ้าเราให้เงินเดือนเค้าเท่ากับคนไทยเขาคงมองว่าเราให้สูงมากเพราะฐานเงินเดือนเค้าไม่ค่อยสูงมาก
คนที่ 5	ที่นี่มี อยู่ในส่วนของไลน์ผลิต เรามีการคัดเลือกให้พนักงานในไลน์ผลิตที่เป็นชาวเมียนมาขึ้นมาเป็นหัวหน้าในไลน์ผลิตในส่วนของที่ชาวเมียนมารับผิดชอบ โดยเลือกจากคนที่พูดไทยได้ เหมือนให้เค้าคุมคนงานให้เราอีกที
คนที่ 6	จ้าง Sub contract แต่เบื้องต้นเราก็ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเหมือนคนไทย ตอนที่มืออยู่ก็เป็นในกลุ่มแม่บ้าน
คนที่ 7	มีแต่กัมพูชา อยู่ในไลน์ผลิต
คนที่ 8	น้อยมากที่สุด โอกาสเป็นไปได้น้อย เพราะหากมองประเทศเพื่อนบ้านเรามีเยอะ แต่ที่เลือกไทยเพราะในเรื่องของความชัดเจนของรัฐบาลไทยที่ออกมาตราการต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ บีโอไอ BOI ให้การยกเว้นภาษีเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ทำให้เรามองเป็นอันดับแรก ๆ ในการเลือกที่จะไปลงทุนที่ไหน อีกทั้งสังคม เศรษฐกิจ ก็ดีกว่าเพื่อนบ้าน และการศึกษาของไทยค่อนข้างมีการเรียนรู้ที่ดีกว่าประเทศเพื่อนบ้านคนไทยนับถือศาสนาพุทธ ซึ่งเป็นศาสนาที่ไม่ใช่ทำเรื่องไม่ดี เป็นเมืองพุทธ นี่ก็เป็นอีกข้อที่เราคิดถึง
คนที่ 9	มีหนึ่งคนเป็นคนเวียดนามเชื้อสายจีน รับมาเป็นผู้จัดการคนเดียว สาเหตุที่เราไม่รับคนเวียดนามเพราะคนเวียดนามเป็นคนเห็นแก่ตัวหน่อย (ลักษณะของเค้าเป็นแบบนี้ไม่ได้อิสระเหมือนเมืองไทย เค้าพึ่งสู้กับคนจีนมาครอบครัวเค้าสูญเสีย ประเทศเค้าสูญเสียเยอะมาก จะไม่เปิดใจ ไม่เชื่อใจคนอื่น ที่สำคัญเค้าไม่ชอบคนจีน แต่แปลกดันใช้ของจีน
คนที่ 10	มีเป็นคนเมียนมา (ไลน์ผลิตแต่ไม่เยอะไม่ถึงสิบคน)
คนที่ 11	เพราะคนจีนมาทำในไทย เค้าถูกข้อกำหนดกฎหมายในไทยในการรับพนักงานต้องอยู่ในสัดส่วนในการทำงาน คือ 4:1 ได้แก่ คนไทย 4 คน แรงงานต่างชาติ 1 คน เพราะฉะนั้น แรงงานที่ขาด คือคนไทยไม่ใช่ต่างชาติ เพราะต่างชาติเค้าก็เอาเงินเข้ามา ดังนั้นเท่าเอาต่างชาติอื่นเข้ามามันก็ไม่มีการ

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 12	ไม่มี แต่อนาคตจะต้องมีจะต้องเป็นคนเวียดนาม เพราะเราใช้ที่นี่เป็นฐานผลิตในเขตอาเซียนเราจึงมั่นใจในการตั้งฐานผลิตที่นี่ ดังนั้นบริษัทแม่ก็ต้องการให้เราหากลุ่มลูกค้าในเขตประเทศในกลุ่มอาเซียน แต่ในอนาคตถ้ามีเยอะก็อาจจะขยายฐานการผลิตก็ได้ เป็นไปได้
คนที่ 13	มีเฉพาะในไลน์การผลิตเท่านั้น ไม่ได้อยู่ในกลุ่มงานบริหาร
คนที่ 14	ไม่มีเพราะใช้คนไทยง่ายกว่า เนื่องจากสื่อสารง่ายและทำงานได้ดีกว่า
คนที่ 15	ไม่มีเพราะยังไม่มีความจำเป็นต้องใช้แรงงานจาก CLMV เพราะการจัดการยุ่งยากมาก
คนที่ 16	ไม่มีในตอนนี้อย่างไรก็ตามในอนาคตที่จะต้องขยายฐานการผลิตไปยังประเทศ CLMV ก็จำเป็นต้องใช้แต่ น่าจะเป็นการจ้างในไลน์การผลิตมากที่สุด
คนที่ 17	มีการใช้แรงงานจากประเทศกัมพูชา เพราะหาได้ง่ายที่สุดในพื้นที่
คนที่ 18	มีเฉพาะในไลน์การผลิต แต่ถ้าเลือกได้ก็จะใช้แรงงานที่เป็นคนไทยมากกว่าเพราะสามารถทำงานได้ดีกว่า สื่อสารได้ดีกว่าง่ายกว่า
คนที่ 19	จ้าง Sub contract แต่เบื้องต้นเราก็ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาเหมือนคนไทย ตอนนี้ที่มีอยู่ก็เป็นในกลุ่มแม่บ้าน

จากตารางที่ 4-17 สำหรับคำถามข้อที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการพิจารณาคุณสมบัติ หรือลักษณะเฉพาะ
ของพนักงาน คนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม โดยเทคนิคการวิจัยแบบ
เดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5.1 ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำ ธุรกิจ)	19	100
5.2 ขอให้แค่เป็นคนที่ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน	8	42.11
5.3 เลือกจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและ ทำงานร่วมกับองค์กรได้	7	36.84
5.4 หากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่มีทักษะทางด้านภาษา ที่หลากหลาย	7	36.84

จากตารางที่ 4-18 แสดงว่าด้านการพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะของพนักงาน
คนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม เมื่อพิจารณารายด้าน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
พบว่าทุกท่านเห็นพ้องต้องกันร้อยละ 100 คือ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไป
ทำธุรกิจ) รองลงมาคือร้อยละ 42.11 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ขอให้แค่เป็นคนที่ซื่อสัตย์
ขยัน อดทน และร้อยละ 36.84 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 2 ประเด็น ที่ให้
ความสำคัญเท่ากัน คือ เลือกจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับ
องค์กรได้และหากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่มีทักษะทางด้านภาษาที่ หลากหลาย

คำถามข้อที่ 6 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหาร
คนแบบจีน ในด้านการทำธุรกิจกับคนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มี
ลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำธุรกิจกับคนไทย
ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญไว้
ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-19 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการทำธุรกิจกับคน ไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	เรามีแต่อเมริกา ฝรั่งเศส จีน บริษัทแม่เราอยู่ที่อเมริกา ที่โน้นจะเป็นที่บริษัทที่ใหญ่มากแต่อย่างไรก็ขอเลือกประเทศที่รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน
คนที่ 2	คู่ค้าในต่างประเทศี่ประเทศนี้ไม่มี มีแต่ อินเดีย ในอนาคตอาจเป็นเวียดนามเพราะโรงงานจะเข้าไปตั้งในเวียดนาม แต่หากเลือกได้ก็คงมองที่รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน
คนที่ 3	ขอแค่ซื่อสัตย์ในการทำการค้า ซึ่งที่ร่วมงานกันปัจจุบันก็ดีมากอยู่แล้ว ในเรื่องของการจ่ายเงิน เรื่องของสินค้า ก็ไม่มีปัญหาอะไร
คนที่ 4	น่าจะเป็นไปตามสถานการณ์ หมายความว่าอาจจะดูตามวัฒนธรรมหรือตามแนวทางในประเทศนั้น ๆ
คนที่ 5	ไม่มีอะ เพราะลูกค้าเราอยู่ทางโซนยุโรป
คนที่ 6	ต้องเป็นไปตามวัฒนธรรมของประเทศที่เราไปทำ ถ้าเราได้มีโอกาสได้ขยายไปที่นั่นก็คงต้องทำแบบนั้น
คนที่ 7	ต้องทำตามวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ
คนที่ 8	เวียดนาม เพราะเป็นกลุ่มเดียวที่ค้าขายเกี่ยวกับวัตถุดิบ สังกะสี เวียดนามมีสินค้าที่เราต้องการ เราก็อยากให้เราเข้าไปในสิ่งที่เราเป็น และดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา
คนที่ 9	เช่นเดียวกับคนไทย เรายึดตามวัฒนธรรม รูปแบบประเทศที่เราจะเข้าไปทำ
คนที่ 10	มีแต่ไม่ได้เยอะ เราก็อยากให้เราเข้าไปในสิ่งที่เราเป็น และดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา
คนที่ 11	ต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ เพราะการเป็นหุ้นส่วนต้องใช้ความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และต้องมีความซื่อสัตย์
คนที่ 12	การทำงานกับกลุ่มประเทศ CLMV สิ่งที่สำคัญที่สุดต้องศึกษาคนของเขา เพราะลักษณะของคนละที่แตกต่างกันมากเช่น คนลาวมันจะไม่กระตือรือร้นทำเท่าที่สั่งหรือน้อยกว่าที่สั่ง ส่วนคนเมียนมาก็ทำงานได้ดีแต่ความไว้วางใจก็ลำบาก

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 13	เวียดนามกำลังเปลี่ยนแปลงมากและมีความแนวโน้มจะพัฒนาว่าหลายประเทศอื่นในกลุ่ม CLMV ด้วยกัน ซึ่งหากต้องลงทุนก็น่าจะต้องเป็นเวียดนาม เพราะมีความพร้อมทั้งทรัพยากรทุนทรัพยากรมนุษย์ด้วย
คนที่ 14	ยังไม่มีแผนขยายฐานการผลิตไปยังประเทศ CLMV แต่ถ้าต้องไปลงทุนก็อยากเห็นความพร้อมด้านคน คุณภาพของคน ความซื่อสัตย์ความขยันขันแข็งของคนในพื้นที่ และอย่างเห็นรัฐบาลในประเทศนั้น ๆ มีความในการสนับสนุนการลงทุนด้วย
คนที่ 15	สิ่งที่สำคัญที่สุดคือรัฐบาลในแต่ละประเทศต้องมีเสถียรภาพมากกว่านี้ เพราะเศรษฐกิจของแต่ละประเทศในกลุ่ม CLMV หรือแม้กระทั่งประเทศไทยก็ยังขึ้นตรงกับระบบการเมือง
คนที่ 16	สิ่งน่าห่วงที่สุดหากต้องลงทุนในประเทศ CLMV คือ การพัฒนาคนของประเทศนั้น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพได้หรือไม่ เพราะงานต้องใช้แรงงานคุณภาพ สิ่งที่เราเลือกฐานการผลิตในประเทศไทย เพราะเราเชื่อมั่นในแรงงานในประเทศไทย มหาวิทยาลัยสามารถผลิตแรงงานระดับคุณภาพได้
คนที่ 17	เราห่วงที่สุดเรื่องแรงงาน เพราะเราต้องใช้แรงงานในประเทศที่เราเข้าไปลงทุนด้วย แรงงานในไลน์การผลิตไม่ค่อยน่าห่วงเพราะไม่ใช่แรงงานฝีมือ แต่แรงงานระดับบริหารถ้ายังต้องใช้จากประเทศจีนหรือประเทศไทยไปก็ต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น
คนที่ 18	ปัจจุบันยังไม่ค่อยได้ใช้แรงงานจากกลุ่มประเทศ CLMV แต่ถ้าจะต้องใช้ก็จะมีระบบการฝึกให้สามารถทำงานได้ แต่หากต้องขยายการผลิตไปยังประเทศในกลุ่ม CLMV สิ่งที่สำคัญที่สุด คือแรงงาน เพราะเครื่องจักรเรานำเข้าจากต่างประเทศอยู่แล้วแต่การนำเข้าคนงานเป็นเรื่องใหญ่และต้องใช้ทุนสูงดังนั้นเราก็ต้องการเห็นความพร้อมด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุนด้วย
คนที่ 19	อยากให้ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ อย่าเอาเปรียบเรา เน้นความสัมพันธ์กันในระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ เรานั้นในส่วนนี้

จากตารางที่ 4-19 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 20 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการทำธุรกิจกับคน ไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา
และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร โดยเทคนิคการวิจัย
แบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
6.1 มีความซื่อสัตย์ในการทำการค้า	3	15.79
6.2 เข้าใจในสิ่งที่เราเป็น (วัฒนธรรม) ในการทำงาน	7	36.84
6.3 ดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา	1	5.26
6.4 ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลา	2	10.53
6.5 คุณภาพของคนต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้	6	31.58
6.6 ความพร้อมในทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ	1	5.26
6.7 รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน	5	26.32
6.8 ความพร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุน	4	21.05
6.9 ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ	1	5.26

จากตารางที่ 4-20 แสดงด้านการทำธุรกิจกับคน ไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม
ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร เมื่อพิจารณารายด้าน จากความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ พบว่าร้อยละ 36.84 คือ เข้าใจในสิ่งที่เราเป็น (วัฒนธรรม) ในการทำงาน รองลงมาคือ
ร้อยละ 31.58 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือคุณภาพของคน ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะ
ทำงานร่วมกันได้ ส่วนร้อยละ 26.32 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ
ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุนส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ความ
พร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุนส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญคือมีความซื่อสัตย์ในการทำการค้าส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
คือ ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลาส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า
มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา ความพร้อมในทรัพยากร
ต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจและดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ

คำถามข้อที่ 7 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหาร
คนแบบจีน ด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างสร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมี
ลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคนแบบจีนด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างสร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain ที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-21 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างสร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	เราจะมีผู้บริหารดูแลเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น ฝ่ายผลิต ก็จะมีหนึ่งคนเป็นผู้ดูแลควบคุมสั่งการ ฝ่ายบุคคลมีหนึ่งคนคอยดูแลก็เป็นไปตามโครงสร้างทั่วไป คือ แต่ละส่วนมีคนคอยตรวจสอบดูแล
คนที่ 2	โดยหลักของเราคืออยู่ที่กรรมการผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดละ รองกรรมการผู้จัดการทั้งหมดก็สนับสนุนงาน ก็เป็นคล้ายกับองค์กรทั่วไป แต่สิ่งที่องค์กรเราทำคือ เรามีการคุยกัน ปรีกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้เราเชื่อมต่อได้กับทุกสถานการณ์
คนที่ 3	เราจะใช้ตามผังของที่เงินมาใช้ก่อนในช่วงแรก ๆ และพอสองปีได้แล้วก็มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของเรา เอาของเค้ามา มาปรับกับของเรา ปรับจนกระทั่งให้มันเข้ากันได้ ให้สอดคล้องกับบริษัทแม่ และก็จะของ ซีพี ที่นี้ด้วย ให้เข้ากับบริบทอำนาจเรื่องการทำงานปกติจะจบที่ผู้จัดการ
คนที่ 4	ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการได้ทั้งหมดแต่ถ้าเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการผู้จัดการ
คนที่ 5	จัดการตามโครงสร้างขององค์กรเป็นขั้นตามสายการบังคับบัญชา เช่นจากหัวหน้างาน มาถึงหัวหน้าแผนก หรือหัวหน้าฝ่าย แล้วเสนอกรรมการผู้จัดการอนุมัติเป็นคนสุดท้าย
คนที่ 6	เป็นแบบครอบครัว เฉพาะเรื่องที่ไม่ทำให้โรงงานเสียหาย หรือไม่เกี่ยวกับในเชิงวิชาการทางด้านเทคนิค ผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้ เราจะมีขอบเขตของอำนาจในแต่ละแผนก หรือ ผู้จัดการแผนก นอกเหนือจากอำนาจที่มอบแล้วก็จะขึ้นกับกรรมการผู้จัดการโดยตรง

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 7	แต่ละตำแหน่งมันจะมีขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้วในส่วนของงานในแผนก เราจะให้แผนกบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ แต่ท้ายสุดก็ได้รับรู้เพราะต้องได้เซ็นต์เอกสารสุดท้ายอยู่แล้ว เราให้อำนาจการตัดสินใจในแต่ละฝ่าย
คนที่ 8	แต่ละตำแหน่งมันจะมีขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ
คนที่ 9	ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่มากก็จริงแต่เราบริหารตามวัฒนธรรมไทย และเรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เพราะเรามีสายการบังคับที่ชัดเจน เราเราก็จะเป็นแค่ที่ปรึกษา ทำหน้าที่ปรึกษา คอยดูแล คอยช่วยเหลือเค้าไป
คนที่ 10	ใช้โครงสร้าง สายการบังคับบัญชาแต่ถ้าเป็นเรื่องของการบริหาร สาขาที่จีนต้องการให้อาคนไทยเข้ามาบริหาร พยายามจะเลี้ยงคนไทย คือใช้คนจีนให้น้อยที่สุด คือไม่ใช่ตามคนจีน ให้เน้นตามคนไทย วัฒนธรรมไทย กฎหมายไทย (ปรับให้เป็นคนไทย ให้คนไทยรับได้มากที่สุด)
คนที่ 11	เนื่องจากเราตั้งอยู่ที่ไทยเราก็ใช้โครงสร้างหรือวิธีการบริหารอิงกับประเทศไทย แต่ก็ยังใช้โครงสร้างการบริหารจากจีน แต่เราก็ปรับ โดยการเพิ่มเติมหรือลดบางขั้นตอนออกไป เพื่อให้เหมาะกับประเทศไทย
คนที่ 12	จบที่ผู้จัดการ เค้าให้อำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ
คนที่ 13	เรามีระบบการจัดการแบบโครงสร้างการบริหารแบบ Top down ด้วยแต่ก็มีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat ด้วย คือในงานเราไม่ต้องการให้ความสัมพันธ์เป็นแบบนายจ้างลูกจ้างหรือหัวหน้าลูกน้องมากเกินไปแต่เราส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด โดยเฉพาะทีมบริหารทุกคนต้องเข้าใกล้ชิดลูกน้องให้มาก เข้าใจเขาดูแลเขาเอาใจใส่เขาเป็นนโยบายของผู้บริหารอยู่แล้ว
คนที่ 14	เราใช้การมอบหมายงานผ่านหัวหน้าฝ่ายหัวหน้าแผนกแล้วก็ไปสั่งการต่อให้กับไลน์ผลิตตามที่เราต้องการ แต่ต้องไม่กดดันต้องทำให้คนทำงานไม่รู้สึกถูกเอาเปรียบหรือให้อำนาจควบคุมเพราะคนไทยไม่ชอบการควบคุมแบบนั้น
คนที่ 15	การบริหารใช้แนวคิดแบบจีนคือ ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหา ก็ต้องมีระบบและระเบียบในการจัดการปัญหาด้วย คุณภาพของงานต้องออก ความสัมพันธ์ต้องดี และความสุขของคนทำงานต้องมีเสมอ คนไทยชอบความเป็นครอบครัวมากเพราะแต่ละคนมาจากบ้านของตนเองเขารู้ว่าจะต้องมาทำงาน ดังนั้นก็ไม่ควรไปกดดันมากเกินไป แค่ควบคุมให้ได้ตามเป้าหมายของบริษัทก็พอแล้ว

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 16	ใช้การบริหารแบบผสมผสาน คือ ใช้แนวคิดการบริหารแบบเงินต้องสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วม เช่น แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารได้ และผู้บริหารก็ต้องรับฟังด้วย ไม่ใช่เอาความคิดตัวเองเป็นที่ตั้ง และต้องมีเวลาให้เขาได้แสดงความขอบคุณต่อบริษัทที่ช่วยดูแลเขา
คนที่ 17	ใช้ระบบ โครงการของบริษัทเพราะบริษัทมีคนที่ทำงานที่เป็นฝรั่งจากยุโรปด้วย คนยุโรปไม่รู้จักการบริหารแบบครอบครัว เขาเองงานว่าเอาโครงสร้างว่าดั่งนั้นก็ควรทำตามโครงสร้างการทำงานที่วางไว้
คนที่ 18	ใช้การดูแลกันแบบครอบครัวมากกว่า ส่วนโครงสร้างก็มีไว้แต่ไม่ค่อยได้ใช้เรียสมาก เพราะส่วนมากจะเน้นให้แต่ละคนรู้จักบทบาทหน้าที่และการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีเป้าหมายก็จะช่วยทำให้การทำงานไม่สะดุด
คนที่ 19	ใช้ระบบตามสากลทั่วไป แต่เน้นการเชื่อมต่อ หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์คมากกว่า เราจะปรึกษาหารือกัน แต่ในเรื่องของบทบาทหน้าที่ก็เป็นไปตามนั้น แต่ในภาพรวมเราก็ยังรวมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ๆ

จากตารางที่ 4-21 สำหรับคำถามข้อที่ 7 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-22

ตารางที่ 4-22 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทาง
โครงสร้างสร้างการบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการ
บังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain โดยเทคนิคการวิจัยแบบ
เคลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7.1 จัดการตามโครงสร้างขององค์กรเป็นชั้นตามสายการบังคับ บัญชา	10	52.63
7.2 เรามีการคุยกัน ปรีกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้เราเชื่อมต่อกับ กับทุกสถานการณ์	2	10.53
7.3 ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการได้ทั้งหมด แต่ถ้า เป็นเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการผู้จัดการ	2	10.53
7.4 ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหาเราก็มีระบบ ระเบียบในการจัดการปัญหา	4	21.05
7.5 ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่แต่เราบริหารตาม วัฒนธรรมไทย	4	21.05
7.6 เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามีสายการบังคับ บัญชาที่ชัดเจน	11	57.89
7.7 ต้องการให้เอาคนไทยเข้ามาบริหาร พยายามใช้คนจีนให้ น้อยที่สุด	1	5.26
7.8 มีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat	2	10.53
7.9 ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด	3	15.79
7.10 ทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน	3	15.79
7.11 สร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์กร	1	5.26

จากตารางที่ 4-22 แสดงว่า ด้านการจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างการ
บริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหาร

จัดการ Management chain เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 57.89 คือ เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน รองลงมา เป็นร้อยละ 52.63 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ จัดการตามโครงสร้างขององค์กรเป็นชั้นตามสายการบังคับบัญชา ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากันคือ ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหาเราก็มีระบบระเบียบในการจัดการปัญหาใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่แต่เราบริหารตามวัฒนธรรมไทย ส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากันคือ ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิดและทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เรามีการคุยกัน ปรีกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้เราเชื่อมต่อได้กับทุกสถานการณ์ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการ ได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการผู้จัดการ และมีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat ส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากันคือ ต้องการให้เอาคนไทยเข้ามาบริหาร พยายามใช้คนจีนให้น้อยที่สุด และสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

คำถามข้อที่ 8 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ

ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-23 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติ

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน การให้เกียรติ การยอมรับซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอยู่ร่วมกันไปนาน ๆ
คนที่ 2	เน้นความไว้วางใจ การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วม การให้เกียรติการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความจริงใจแม้จะเป็นการทำงานในองค์กรแต่ความสัมพันธ์จะมีลักษณะเป็นครอบครัวมากกว่า

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3	วัฒนธรรมตามโครงสร้างการทำงาน คือ ตามสายการบังคับบัญชา ใช้ KPI เป็นเกณฑ์ควบคุมการทำงานการปรับเลื่อนตำแหน่งจะทำตาม KPI เป็นหลัก
คนที่ 4	พยายามเน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองมากที่สุด แล้วจึงใช้สายการบังคับบัญชามาเป็นตัวควบคุมการทำงานอีกชั้น และใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นตัวควบคุมการทำงานอีกชั้น
คนที่ 5	เน้นการมอบหมายงานเป็นสำคัญแล้วปล่อยให้แต่ละคนทำตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่เน้นการจุกจิกซ้ำซ้อนเพราะคนไทยไม่ชอบการจ้ำจี้จ้ำไช ดังนั้น เมื่อมอบหมายงานแล้วก็จะปล่อยให้เขาทำตามหน้าที่ ผลงานเป็นสำคัญ
คนที่ 6	ไม่เน้นการเอาวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามาควบคุมคนไทยทำงาน เพราะจะได้รับการต่อต้าน แต่ข้อดีของวัฒนธรรมจีนกับวัฒนธรรมไทยมีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้คนไทยสามารถรับได้และไม่รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติตาม เช่น วัฒนธรรมแบบครอบครัว คนไทยก็ชอบ วัฒนธรรมการสร้างความสัมพันธ์แบบจีน การใช้เวลาร่วมกันเช่น กินข้าวร่วมกัน คนไทยก็ชอบ และทั้งหมดก็สร้างให้คนไทยกับคนจีนที่บริษัททำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา
คนที่ 7	ที่เน้น 3 ด้าน สำคัญคือ ความเร็ว ทำงานต้องเร็ว ความละเอียด ต้องมีความละเอียดลดความผิดพลาดในการทำงาน และต้องมีคุณภาพ ตรงตามที่ถูกคำสั่งการและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้ เน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัวอยู่กับแบบพี่น้อง ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ
คนที่ 8	ใช้วัฒนธรรมแนวคิดการอยู่ร่วมกันแบบจีนคือ การให้เกียรติการและกัน เน้นความสัมพันธ์ ในงานอาจจะมีหัวหน้าลูกน้องบ้างแต่เลิกงานแล้วทุกคนเป็นเพื่อนกัน เป็นพี่น้องกัน บริษัทจะจัดให้มีเวลาในการกินข้าวด้วยกัน ทำกิจกรรมด้วยกัน เพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นด้วย
คนที่ 9	เป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสานแบบไทย-จีน คือ เน้นความสามัคคี การให้แต่ละคนมีโอกาสได้พูดคุยนอกเวลาแบบไปเที่ยวด้วยกันบ้าง กินข้าวด้วยกันบ้างแบบไทยและการดูแลกันแบบครอบครัวจีน

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 10	ที่นี่ใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันตกคือเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มก้อน เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านาย ลูกน้อง มีความสามัคคีกันไม่ค่อยมีชั้นหรือสายการบังคับบัญชาที่ยาวมากเพราะจะทำให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ การใช้วัฒนธรรมแบบจีนในไทยอาจจะมีปัญหา เพราะคนจีนมักคิดว่าตัวเองใหญ่สุดคนไทยต้องฟัง ซึ่งแบบนั้นคนไทยไม่ชอบ
คนที่ 11	เราจะมีการประชุมตอนเช้าทุกวันก่อนทำงาน มีการมานั่งคุยกันก่อนทำงานทุกวัน ให้พูดคุยกัน เล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวานมาสรุปฟัง
คนที่ 12	จะดูจากยอดขายเป็นหลัก สมมติว่ายอดขายตก ตกเพราะอะไร ผลกระทบที่ที่เราเอามาสกัดมันขึ้นหรือลง ค่าขนส่งหรือเปล่า อะไรประมาณนี้
คนที่ 13	เน้นความสามัคคี ทุกวันศุกร์ตอนสี่โมงเราจะมีการเล่นกีฬาบาสเก็ตบอล เพื่อเราจะมี การแข่งขันกันในบริษัท รวมถึงการแข่งขันกับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมจีน ประจำปีด้วย
คนที่ 14	เราใช้ความเป็นเพื่อนสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจกัน เมื่อมาตั้งโรงงานในประเทศไทย เราไม่รู้ว่าคุณไทยเป็นอย่างไร แต่คนจีนชอบความเป็นเพื่อนกินข้าวด้วยกัน พูดคุย กันใช้เวลาร่วมกันบ้าง พอรู้ว่าคนไทยก็ชอบเรื่องความเป็นเพื่อนเราจึงเน้นความเป็น เพื่อนมากขึ้น ทำให้เราสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข
คนที่ 15	สร้างความคุ้นเคยบ้างแต่ไม่มากเกินไปแต่จะใช้ระบบโครงสร้างการบริหารจัดการ เข้ามาช่วยด้วยทำให้ทุกคนทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
คนที่ 16	ใช้การสื่อสารองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร เพราะเคยมีปัญหาคือ ไม่ได้สื่อสารให้ชัดแล้วก็เกิดความเข้าใจผิด เช่นผลิตชิ้นงานผิดไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทำให้บริษัทเสียเครดิตกับลูกค้ารายนั้นไป ดังนั้นบริษัทจึงเน้น การสื่อสารภายในภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ
คนที่ 17	เราทำงานกับคนตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเราต้องใช้ระบบ โครงสร้างที่มีความเหมาะสมกับงานและตรงไปตรงมา เนื่องจากคนตะวันตกต่างจากคนเอเชียที่ไม่ค่อย สนใจเรื่องความสัมพันธ์มากนักแต่จะเน้นผลงานมากกว่า
คนที่ 18	ใช้การสื่อสารตอนเช้า Morning talk เพื่อสื่อสารให้เกิดการทำงานร่วมกัน
คนที่ 19	เรามีการเคารพซึ่งกันและกัน ให้เกียรติกัน ใช้คำพูดที่ถนอมน้ำใจกัน เหล่านี้ล้วน ทำให้พนักงานของเราทำงานอย่างมีความสุข และอยู่กับเราได้ยาวนาน

จากตารางที่ 4-23 แสดงว่า คำถามข้อที่ 8 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความคิดเห็นในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-24

ตารางที่ 4-24 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ
ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ทานต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติ โดย
เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8.1 ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว	5	26.32
8.2 เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน	2	10.53
8.3 ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน	3	15.79
8.4 มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอยู่ร่วมกันไปนาน ๆ	3	15.79
8.5 เน้นความไว้วางใจ	2	10.53
8.6 การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน	3	15.79
8.7 เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเอง	4	21.05
8.8 ใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ในองค์กร เป็นตัวควบคุมการทำงาน	5	26.32
8.9 ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว	1	5.26
8.10 ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความผิดพลาดในการทำงาน	1	5.26
8.11 งานต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้	3	15.79
8.12 เน้นทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน	3	15.79
8.13 เน้นความสามัคคี	3	15.79
8.14 เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นก้อน	1	5.26
8.15 เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อน มากกว่าแบบเจ้านายลูกน้อง	2	10.53

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8.16 มีการมานั่งคุยก่อนทำงานทุกวัน ให้พูดคุยเล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวานมาสรุปให้ฟัง	2	10.53
8.17 ใช้การสื่อสารองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร	2	10.53

จากตารางที่ 4-24 แสดงว่า ด้านวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบเงิน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไว้นื้อเชื่อใจ ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติ เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากันที่ร้อยละ 26.32 คือ ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัวและใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นตัวควบคุมการทำงาน และในส่วนของร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 6 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันอยู่ร่วมกัน ไปนาน ๆ การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันงานต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้ เน้นทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นความสามัคคี ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 5 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน เน้นความไว้นื้อเชื่อใจ เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านาย ลูกน้อง มีการมานั่งคุยก่อนทำงานทุกวัน ให้พูดคุยเล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวานมาสรุปให้ฟัง ใช้การสื่อสารองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร ส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความผิดพลาดในการทำงาน และเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นกัน

คำถามข้อที่ 9 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบเงินด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบเงินมีลักษณะอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคนแบบเงิน วัฒนธรรมการทำงานแบบเงินมีลักษณะที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-25 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะอย่างไร

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	คือความจริงใจ ซื่อสัตย์ให้ความสำคัญความสัมพันธ์และดูแลกันแบบครอบครัว เช่น เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือตำหนิแต่จะเน้นการแนะนำให้กำลังใจและสอนให้ปรับปรุงให้โอกาสในการแก้ไขหรือเริ่มใหม่
คนที่ 2	ต้องทำงานได้ตามผลลัพธ์หรือเป้าหมายของบริษัท แต่ต้องมีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล
คนที่ 3	มันคงเป็นเรื่องทำอะไรให้บริษัทได้ผลกำไรมากที่สุด (ซึ่งมันก็ต้องมาจากการอดทน ขยัน เรียนรู้) ในทุกสิ่งจะไม่ปล่อยให้งานค้าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะไม่กลับ นี่คือความเป็นคนจีนที่ทุกคนเป็น
คนที่ 4	ควรใช้วัฒนธรรมแบบผสมผสานคือทั้งวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทย เช่น คนจีนมีความมุ่งมั่นมากเกินไปจนทำให้เสียความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ต้องเอาวัฒนธรรมไทยที่เป็นคนสนุกสนานชอบอยู่กับเพื่อนฝูงมาใช้ ก็ยังมีความมุ่งมั่นแต่ก็รู้จักผ่อนคลายมีความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วย เช่นเดียวกับความซื่อสัตย์วัฒนธรรมจีนจะเน้นมากมาเป็นอันดับหนึ่งเลยก็ว่าได้ แต่วัฒนธรรมไทยก็เน้นเหมือนกันแต่ไม่ค่อยจริงจังมากนัก ดังนั้นในองค์กรต้องสอนเรื่องความซื่อสัตย์และให้เขาเห็นผลตอบแทนจากความซื่อสัตย์ของเขา เช่น การได้รับการดูแล การปรับเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น
คนที่ 5	การมองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เช่น มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือสามารถผลิตงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของลูกค้า แค่นั้นก็พอ
คนที่ 6	คนจีนเป็นคนที่วินัยในทุกเรื่อง มีความกตัญญู มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรคไม่ย่อท้อเหมือนคนจีนที่เข้ามาในประเทศไทยในยุคเสือผืนหมอนใบ ก็คืออดทน มุ่งมั่นมุมานะ ซื่อสัตย์และกตัญญูต่อแผ่นดินจนประสบความสำเร็จดังที่เห็นในปัจจุบัน
คนที่ 7	ต้องตั้งใจทำงานเนื่องจากประชากรจีนมีมาก แต่งานทำมีน้อยทรัพยากรที่ใช้ได้จริงมีน้อย ดังนั้นคนจีนจึงต้องมีความอดทน มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ เอาชนะอุปสรรคน้อยใหญ่และวัฒนธรรมจีน เช่น การไหว้เจ้า การเคารพบรรพบุรุษ เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนจีนมีความกตัญญูเสมอ

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 8	ต้องคิดเร็ว ทำงานกับคนจีนต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็วและต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ต้องสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยเฉพาะในองค์กรหรือบริษัทเดียวกัน
คนที่ 9	เป็นคนอดทน ขยันขันแข็ง พุดตรงไปตรงมาและมีความซื่อสัตย์ต่อตัวเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อนายจ้างด้วย
คนที่ 10	ต้องอดทน อดออม มีความมุ่งมั่นพัฒนาตัวเองอยู่เสมอไม่ยอมละความพยายาม
คนที่ 11	ต้องทำงานได้เร็ว คิดอะไรเร็ว ๆ เข้าใจความเป็นคนจีน
คนที่ 12	ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้สึภภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเสี่ยงเพื่อการทำงาน
คนที่ 13	มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ
คนที่ 14	ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น อุปสรรคในการทำงานก็จะน้อยลง
คนที่ 15	เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไข และปรึกษานาย จะไม่ปล่อยให้งานมีปัญหาแล้วไปแก้ภายหลัง จะทำการแก้ไขให้เร็วที่สุด
คนที่ 16	จะเอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม รวมถึงจะต้องพัฒนาให้ดีกว่าเดิมอีกด้วย
คนที่ 17	มองการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ จะมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว ไม่ได้มองแค่ผลลัพธ์หรือเพียงแค่งานที่วันนี้ทำได้ แต่มองว่าวันข้างหน้าจะได้อะไรจากการกระทำ
คนที่ 18	มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่ายหากตัดสินใจแล้ว และมุ่งไปให้ถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว
คนที่ 19	หากเจออุปสรรคในการทำงานจะแก้ไขปัญหาไปพร้อม ๆ กันจะไม่แยกส่วนการแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกันได้ก็แก้ไขไปในคราวเดียวกัน จะไม่นั่งแยกทีละประเด็น ซึ่งหากมีวิธีใดที่ง่ายและเร็วในการแก้ไขปัญหา ก็จะเลือกแนวทางนั้นมาปฏิบัติ

จากตารางที่ 4-25 แสดงว่า คำถามข้อที่ 9 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด หรือร้อยละ 10 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-26

ตารางที่ 4-26 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะ
อย่างไร โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
9.1 มีความจริงใจ ซื่อสัตย์	5	26.32
9.2 เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือตำหนิแต่จะเน้นการแนะนำ ให้กำลังใจ	2	10.53
9.3 สอนให้ปรับปรุง ให้โอกาสในการแก้ไขหรือเริ่มใหม่	1	5.26
9.4 มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล	1	5.26
9.5 อุดหนุน ชื่น เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน	4	21.05
9.6 ไม่ปล่อยให้งานค้าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะไม่กลับ	3	15.79
9.7 มองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ	2	10.53
9.8 มีวินัยในทุกเรื่อง	1	5.26
9.9 มีความกตัญญู	1	5.26
9.10 มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรคไม่ย่อท้อ	6	31.58
9.11 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า	3	15.79
9.12 มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ	1	5.26
9.13 ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	2	10.53
9.14 มีภาวะความเป็นผู้นำ	1	5.26
9.15 มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง	1	5.26
9.16 มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา	1	5.26
9.17 ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงาน เป็นไปโดยราบรื่น	1	5.26
9.18 เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด	2	10.53
9.19 เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อให้เกิดการ ผิดพลาดเช่นเดิม	1	5.26
9.20 มองการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ จะมองไปถึงผลลัพธ์ใน ระยะยาว	1	5.26

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
9.21 มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่งไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว	1	5.26
9.22 หากเจอปัญหามากมายจะแก้ไขปัญหาไปพร้อม ๆ กัน จะไม่แยกส่วนแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกันได้ก็แก้ไขในคราวเดียวกัน	1	5.26

จากตารางที่ 4-26 แสดงว่า ด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนเมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 31.58 คือ มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรคไม่ย่อท้อ ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มีความจริงจัง ซื่อสัตย์ และอดทน ขยัน เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน ส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา และมีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือคำหยาบแต่จะเน้นการแนะนำให้กำลังใจ มองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด ส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 13 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ สอนให้ปรับปรุง ให้โอกาสในการแก้ไขหรือเริ่มใหม่ มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล มีวินัยในทุกเรื่อง มีความกตัญญู มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อให้เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม มองการณ์ไกล ในการคิดวิเคราะห์จะมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่งไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว หากเจอปัญหามากมายจะแก้ไขปัญหาไปพร้อม ๆ กันจะไม่แยกส่วนแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกันได้ก็แก้ไขในคราวเดียวกัน

คำถามข้อที่ 10 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงานมีอะไรบ้าง

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงานที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-27 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	คนจีนขยัน เลิกงานและถึงงานที่ตัวเองไม่เสร็จ ต้องทำต่อ และจะมาก่อนเวลาเพื่อมาเตรียมความพร้อมในงานที่จะต้องทำที่ค้าง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีวินัยในการทำงานสูง
คนที่ 2	ต้องให้เกียรติเค้า เน้นเคารพซึ่งกันและกัน
คนที่ 3	ขยัน ปรับปรุงแก้ไขการทำงานทุกวัน
คนที่ 4	ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็วทำเร็ว
คนที่ 5	เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น
คนที่ 6	ไม่กลัวการทำงานหนัก มุ่งมั่นทำให้สำเร็จแม้ว่าจะยากลำบากก็ตาม
คนที่ 7	นอบน้อมกับผู้ที่สูงกว่า ให้เกียรติในการตัดสินใจก่อน และเชื่อมั่นในการตัวของผู้ที่อาวุโส เพราะเชื่อว่ามีประสบการณ์มากกว่าย่อมมีแนวคิดและวิธีการที่ดีกว่าตนเอง
คนที่ 8	เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา มองว่าเวลามีค่าไม่ควรสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
คนที่ 9	ไว้ใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าคนเหล่านั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว
คนที่ 10	พูดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิด อธิบายให้เข้าใจในทันที และจบไม่คิดใจในการกระทำ
คนที่ 11	เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าที่สุด
คนที่ 12	ในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งาน มีระบบการทำงานที่ดีแบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ดี
คนที่ 13	ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องทราบข้อมูลทั้งหมดในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงสามารถตอบคำถามอย่างละเอียด นั่นหมายถึง จะต้องมีความเข้าใจในงานที่ทำดีที่สุุดมากกว่าคนอื่น
คนที่ 14	เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ทำให้เห็นมากกว่าพูดแล้วค่อยทำ
คนที่ 15	ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ และพร้อมที่จะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา
คนที่ 16	ต้องทำงานแข่งกับเวลา ให้ได้อย่างคุ้มค่า ให้คิดว่างานไม่ได้มีให้เราเลือก ดังนั้น เราจึงต้องเลือกที่จะทำให้ให้เต็มกำลังสุดความสามารถก่อนที่จะไม่มีงานทำ

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 17	เน้นความยุติธรรม เป็นกลางในการบริหารจัดการ ให้ทุกคนเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ
คนที่ 18	เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ เท่าเทียมทุกคน
คนที่ 19	เมื่อทำงานปัจจุบันเสร็จสิ้นจะคิดแผนการทำงานต่อไปทันที จะไม่หยุดเพียงแค่งานปัจจุบัน และลงมือทำต่อทันที แม้ว่างานชิ้นนั้นไม่ได้รับหรือยังไม่ถึงกำหนดต้องส่ง มองว่าเวลามีค่าและสำคัญมาก

จากตารางที่ 4-27 แสดงว่า คำถามข้อที่ 10 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็น จำนวน 20 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่ไม่แสดงความเห็นในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-28

ตารางที่ 4-28 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงาน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10.1 มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	5.26
10.2 มีวินัยในการทำงานสูง	1	5.26
10.3 ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน	1	5.26
10.4 ขยัน ปรับปรุง แก้ไขการทำงานทุกวัน	1	5.26
10.5 ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว	1	5.26
10.6 เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น	1	5.26
10.7 ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ	1	5.26
10.8 นอบน้อมกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส	1	5.26
10.9 เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา	3	15.79

ตารางที่ 4-28 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10.10 ใ้ใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าพนักงานทุกคนนั้น เปรียบเสมือนคนในครอบครัว		
10.11 พุดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิด ดักเตือนและจับ ไม่คิดใจในการกระทำ	1	5.26
10.12 เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์ สูงสุด คุ้มค่าที่สุด	2	10.53
10.13 ในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งงาน แบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่อง ส่วนตัวได้ดี	2	10.53
10.14 ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ ทำดีที่สุดมากกว่าคนอื่น	1	5.26
10.15 เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์	1	5.26
10.16 ทำให้เห็นมากกว่าพูด	1	5.26
10.17 ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์	1	5.26
10.18 พร้อมทั้งจะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา	2	10.53
10.19 เน้นความยุติธรรมเป็นกลางในการบริหารจัดการ ให้ทุกคน เท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ	2	10.53
10.20 เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงานไม่เลือกปฏิบัติ	1	5.26

จากตารางที่ 4-28 แสดงว่า ด้านวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงานเมื่อพิจารณา
รายด้าน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าร้อยละ 15.79 คือ ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่ง
กันและกัน ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญ
เท่ากัน คือ เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าที่สุดในเวลาทำงาน
จะมุ่งทำแต่งงาน แบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ดี พร้อมทั้งจะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา
เน้นความยุติธรรมเป็นกลางในการบริหารจัดการ ให้ทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำส่วน
ร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 15 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มี
ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีวินัยในการทำงานสูง ต้องให้เกียรติเน้นการเคารพซึ่ง
กันและกัน ขยันปรับปรุงแก้ไขการทำงานทุกวัน ตั้งใจมุ่งมั่นทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว เมื่อ

รับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ นอบน้อมกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส ไว้ใจผู้ที่ทำงานร่วมกันมองว่าพนักงานทุกคนนั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว พูดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิดตักเตือนและจับไม่คิดใจในการกระทำ ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ทำดีที่สุดมากกว่าคนอื่น เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ทำให้เห็นมากกว่าพูด ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงานไม่เลือกปฏิบัติ

คำถามข้อที่ 11 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการค่านิยมแบบจีนมีลักษณะอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมแบบจีนมีลักษณะที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-29 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านลักษณะของค่านิยมแบบจีน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ทุกคนในองค์กรว่าอย่างไรผู้นำก็จะเอาตามนั้นอาจจะมีการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะแต่ไม่ได้เอาตนเองเป็นหลัก คือเอาคำตอบของเค้าเป็นคำตอบของคนอื่น
คนที่ 2	เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว
คนที่ 3	การบริหาร คือ ความซื่อสัตย์ และกิจการได้รับความเชื่อถือหรือได้รับการไว้วางใจจากลูกค้า
คนที่ 4	คำพูดสำคัญที่สุด การรักษาสัญญาหรือคำพูดเป็นสิ่งที่คนจีนยึดถือ
คนที่ 5	เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ถ้าเราติดปัญหากันเราจะถามในทีม แต่ละทีมจะไม่ก้าวก่ายกัน
คนที่ 6	รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร
คนที่ 7	ให้ทำงานในองค์กรเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว สิ่งนี้จะทำให้คนในองค์กรหวงแหนและจะดิ้นรนที่จะให้องค์กรอยู่รอด
คนที่ 8	ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ให้มองว่าหากองค์กรอยู่ได้เราก็ยังอยู่ได้เช่นเดียวกัน
คนที่ 9	ให้มองอุปสรรคเป็นโอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคน พัฒนาองค์กรต่อไป

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 10	เน้นการผลิตอย่างมีคุณภาพ แม้ว่าสินค้าของเราเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นตลาดเฉพาะก็ตามเราก็ทำให้ดีที่สุด
คนที่ 11	มีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนนอกห้องเรียนที่เข้าถึงง่าย เพียงพอ และเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษา และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน
คนที่ 12	องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม คือ จะไม่ทำธุรกิจด้วยการการผิดศีลธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่คดโกง
คนที่ 13	มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ เมื่อให้คำมั่นหรือทำเป็นข้อตกลงจะต้องดำเนินการตามที่ได้ให้ไว้
คนที่ 14	มองการณ์ไกล ไม่ห้มองเฉพาะวันนี้ ห้มองไปข้างหน้า แล้วไปให้ถึงจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้
คนที่ 15	ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำเราไปสู่จุดที่เราต้องการไม่ว่าจะเป็นเรื่องชีวิตส่วนตัวหรือการทำงาน เพราะนั่นคือความสำเร็จในอนาคต
คนที่ 16	สร้างให้เกิดการปฏิบัติ คิดแล้วทำ จะเกิดผล คิดแล้วไม่ทำก็เปล่าประโยชน์ เพราะเชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องลงมือปฏิบัติลงมือทดลองถูกลงมาแล้วทั้งสิ้น
คนที่ 17	สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย สามารถนำมาปรับใช้ได้ ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไปโดยไม่สะดุด ทั้งนี้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน
คนที่ 18	สร้างความเข้มแข็งด้วยคุณภาพและความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อสืบทอดไปยังรุ่นต่อไปเพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินธุรกิจ
คนที่ 19	สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น โดยจีนมีสุภาษิตที่เป็นหลักคำสอนมาตั้งแต่สมัยโบราณว่า “ผู้รอบรู้มักถ่อมตน ผู้โง่เขลามักยกโต”

จากตารางที่ 4-29 แสดงว่า คำถามข้อที่ 11 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดหรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-30

ตารางที่ 4-30 สักระยะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน เกี่ยวกับลักษณะค่านิยมแบบจีน โดยเทคนิคการวิจัย
แบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
11.1 เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอาตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน	1	5.26
11.2 เน้นความซื่อสัตย์ ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว	1	5.26
11.3 เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด	2	10.53
11.4 เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม	1	5.26
11.5 รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร	2	10.53
11.6 ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว	2	10.53
11.7 เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1	5.26
11.8 มองอุปสรรคเป็น โอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร	1	5.26
11.9 จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิตและลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน	1	5.26
11.10 มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะนำไปสู่ลูกค้ารายถัดไปในอนาคต	1	5.26
11.11 องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม	1	5.26
11.12 มองไปข้างหน้า แล้วไปให้ถึงจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้	1	5.26
11.13 ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำเราไปสู่ความสำเร็จ	1	5.26
11.14 เชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนได้ลงมือปฏิบัติ ลองผิดลองถูกมาแล้วทั้งสิ้น	1	5.26
11.15 สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย	1	5.26

ตารางที่ 4-30 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
11.16 เชื่อว่าการมองข้ามคนที่อาวุโสเป็นการทำลายโอกาสในการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน	1	5.26
11.17 สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น	1	5.26

จากตารางที่ 4-30 แสดงว่า ลักษณะค่านิยมแบบจีนเมื่อพิจารณาทางด้าน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว ในส่วนของร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 14 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอาตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน, เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว, เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม, เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว, มองอุปสรรคเป็น โอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร, จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิตและลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน, มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่นเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะนำไปสู่ลูกค้ารายถัดไปในอนาคต, องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม, มองไปข้างหน้า แล้วไปให้ถึงจุดหมายตามที่คาดหวังไว้, ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำเราไปสู่ความสำเร็จ, เชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วน ได้ลงมือปฏิบัติลงมือลงมือมาแล้วทั้งสิ้น, สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลายเชื่อว่าการมองข้ามคนที่อาวุโสเป็นการทำลายโอกาสในการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน, สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น

คำถามข้อที่ 12 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะ ในการทำธุรกิจแบบจีน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจแบบจีน ที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-31 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจแบบจีน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	คุณภาพสำคัญเป็นอันดับแรกและการส่งออกตรงเวลาอันนี้เราจะผลิตตรงตามเวลา
คนที่ 2	หลัก ๆ เค้าจะเน้นความละเอียดก่อน เพราะถ้างานละเอียดไม่มีปัญหา อันจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กร
คนที่ 3	คุณภาพและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เพราะทั้งสองอย่างจะทำให้บริษัทพัฒนาและเติบโตได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า
คนที่ 4	ด้วยสินค้าของเรามันไม่ได้จับต้องเหมือนรถ หรือใช้ได้กับตัวใดตัวหนึ่ง ดังนั้น เราจะใช้คุณภาพให้ดี คือเน้นในเรื่องของความคงที่ ต้นทุนที่คงที่ น่าจะเป็นในจุดนี้มากกว่า
คนที่ 5	คุณภาพของสินค้าและความจริงใจต่อลูกค้าให้ลูกค้าสามารถทดลองใช้บริการเราได้ เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า
คนที่ 6	คุณภาพของสินค้าและความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น เพื่อให้เป็นทางเลือกสำหรับลูกค้าของเรา แม้จะเป็นสินค้าประเภทเดียวกันแต่เราเน้นคุณภาพ การบริการความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า
คนที่ 7	มีการตรวจสอบกระบวนการผลิตตลอดเวลา เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และมุ่งที่จะพัฒนามาตรฐานให้สูงขึ้น
คนที่ 8	การทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่น โดยการร่วมมือกับท้องถิ่น โดยเชื่อว่าหากต้องการสินค้าชนิดนี้จะต้องมาที่นี่ ตรงนี้
คนที่ 9	เน้นการทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น การบริจาคเงินเพื่อสร้างสถานที่ราชการต่าง ๆ สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม
คนที่ 10	การทำการตลาดออนไลน์บนโซเชียลซึ่งที่เรามองไว้คือการทำตลาดแบบเฉพาะกลุ่ม (Niche market) ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าของเรา
คนที่ 11	เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อพนักงานของเรา เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง
คนที่ 12	สร้างองค์กรของเราให้เข้มแข็งให้มากที่สุด ให้มีความพร้อมในทรัพยากรทุก ๆ ด้าน
คนที่ 13	โดยการผ่านกิจกรรมในท้องถิ่น เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน

ตารางที่ 4-31 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 14	มีวิธีการในการจัดการความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับหน่วยงาน สมาคม และมูลนิธิต่าง ๆ จากภายนอกที่หลากหลาย
คนที่ 15	สร้างให้องค์กรเป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันโลก สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์
คนที่ 16	มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ
คนที่ 17	สามารถปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
คนที่ 18	ยังคงให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส เชื่อมั่นในประสบการณ์ที่ผ่านมา กตัญญูรู้คุณ
คนที่ 19	ยังคงให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 4-31 แสดงว่า คำถามข้อที่ 12 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดหรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-32

ตารางที่ 4-32 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านอัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจแบบจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
12.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์	7	36.84
12.2 เน้นความละเอียด ประณีต	1	5.26
12.3 ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	1	5.26
12.4 เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า	2	10.53
12.5 เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น	1	5.26
12.6 ทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่น โดยการร่วมมือกับท้องถิ่น	1	5.26

ตารางที่ 4-32 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
12.7 เน้นทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม	1	5.26
12.8 เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง	1	5.26
12.9 สร้างองค์กรให้เข้มแข็งให้มากที่สุด ให้มีความพร้อมในทรัพยากรทุก ๆ ด้าน	1	5.26
12.10 เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน	2	10.53
12.11 สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันโลก สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์	1	5.26
12.12 มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ	2	10.53
12.13 จะต้องปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	1	5.26
12.14 ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1	5.26

จากตารางที่ 4-32 แสดงว่า อัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจแบบจีนเมื่อพิจารณารายด้าน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่าร้อยละ 36.84 คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และในส่วนของร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า, เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน, มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ ในส่วนของร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 10 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นความละเอียด ประณีต, ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า, เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น, ทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่นโดยการร่วมมือกับท้องถิ่น เน้นทำ, เชื่อมมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม, เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง, สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันโลก สามารถปรับเปลี่ยนได้

ทุกสถานการณ์, จะต้องปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป, ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

คำถามข้อที่ 13 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนในประเด็นอะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นในประเด็นคืออะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีน ที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-33 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคืออะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก และความต้องการของลูกค้า เช่น ประเทศจีน และประเทศในภูมิภาคเอเชียกำลังพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ การเลือกประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเป็นสิ่งที่ดีเพราะอยู่กลางภูมิภาคนี้
คนที่ 2	ต้องทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้คนทำงานมีความสุขในการทำงานด้วย โดยเฉพาะคนจีนจะให้ความสำคัญอย่างมากกับความสุขของคนทำงาน เพราะเชื่อว่าเมื่อคนทำงานมีความสุขก็จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้
คนที่ 3	หลักในการทำงานให้เน้นเรื่องของคุณภาพ และการดูแลลูกค้า โดยในเรื่องของผลิตภัณฑ์ แบ่งได้เป็นในเรื่องของคุณภาพในด้านของผลิตภัณฑ์ที่เป็น After service และก็ในด้านการดูแลลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะมีการกินเลี้ยงสังสรรค์
คนที่ 4	ต้องอบรมพนักงานให้ละเอียด อธิบายงานให้ลูกน้องฟังให้เข้าใจดูแลพนักงานให้ดี ให้เหมือนครอบครัวเดียวกันช่วยกันแก้ปัญหาถ้าเกิดมีอะไรขึ้น ให้พนักงานถึงเราเป็นอันดับแรก ๆ
คนที่ 5	เข้าใจความแตกต่างของคนทำงาน ยังมีแรงงานที่มาจากหลายประเทศก็จะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญกับความแตกต่างนี้มาก เพราะมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หัวใจสำคัญ คือ ต้องสามารถทำงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ไม่ว่าจะมาจากประเทศใดก็ตาม และต้องคำนึงถึงความแตกต่างชายหญิงด้วยเพราะจะได้จ้างงานให้เหมาะสมกับเพศสภาพ ต้องทำทุกอย่างให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศไทย

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 6	ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วย คำนึงถึงคนไม่เอาเปรียบหากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย
คนที่ 7	ต้องซื้อสัตย์ไม่เอาเปรียบลูกค้า
คนที่ 8	ให้คนทำงานมีความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดี เพราะถ้าเขาทำงานอย่างมีความสุข เขาก็จะอยู่กับเรานาน ไม่มีปัญหาเรื่องแรงงานและข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดปัญหาให้กับบริษัท
คนที่ 9	การเรียนรู้อยู่เสมอ ต้องพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ ทั้งด้านการพัฒนาทักษะการทำงานและชีวิตส่วนตัว การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว นี่คือหัวใจของเรา
คนที่ 10	ใบสั่งซื้อและลูกค้า ผลิตภัณฑ์ทุกผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพ หมายถึง ลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้านี่คือสิ่งสำคัญที่สุด
คนที่ 11	มองว่าเราอยู่ได้หรือไม่และพยายามเรียนรู้ของใหม่เข้ามา พยายามหาวิธีการเพื่อให้ได้ความคุ้มค่ามากกว่าเดิม
คนที่ 12	ทำอะไรทำด้วยกัน หรือมีปัญหาช่วยกันแก้ไข (การร่วมกลุ่ม) เราจะแชร์ประสบการณ์กัน
คนที่ 13	เน้นกฎระเบียบ บริษัทเราจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง กฎระเบียบของบริษัทและกฎหมาย เนื่องจากบริษัทของเรา ต้องดำเนินการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นด้วยความถูกต้อง แต่ถ้าจะให้ความสำคัญมากที่สุดคือคุณภาพ (ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า)
คนที่ 14	ทำงานอย่างมีความสุข ไม่ใช่เอาแต่ผลงานอย่างเดียว องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
คนที่ 15	เน้นการบริหารคน องค์กรด้วยหลักคุณธรรม อันเนื่องมาจากคนในองค์กรมีหลายเชื้อชาติต้องให้เค้ารู้สึกเท่าเทียมกัน รวมถึงการบริหารองค์กรทำการค้า ลูกค้า หรือคู่ค้า จะต้องเท่าเทียมทุกราย
คนที่ 16	พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามา รวมถึงวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความคุ้มค่ามากกว่าเดิม

ตารางที่ 4-33 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 17	ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า มีกิจกรรมร่วมกัน มีการเลี้ยงสังสรรค์ เพื่อให้เกิดความกลมเกลียว ปึกแผ่น แน่นแฟ้น
คนที่ 18	เน้นเรื่องของคุณภาพ และการดูแลลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด
คนที่ 19	เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของเรา ไม่เอาเปรียบลูกค้า ถึงแม้ว่าวัตถุดิบที่ใช้จะมีราคาสูงขึ้น เรายังคงใช้เพื่อให้ได้มาตรฐานดั้งเดิม แม้ว่าเราจะได้กำไรน้อยลงหน่อยเราก็ตอมเพื่อให้ลูกค้าไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ของเรา

จากตารางที่ 4-33 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 13 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-34

ตารางที่ 4-34 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นคืออะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
13.1 ต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก และความต้องการของลูกค้า	1	5.26
13.2 ต้องทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้คนทำงานมีความสุขในการทำงาน	4	21.05
13.3 ดูแลพนักงานให้ดีให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน	1	5.26
13.4 เข้าใจความแตกต่างของคนทำงานอันเนื่องมาจากแรงงานนั้นมาจากหลายประเทศต้องคำนึงถึงความแตกต่างชาย หญิงด้วย เพราะจะได้จัดงานให้เหมาะสมกับเพศสภาพ	1	5.26
13.5 ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศนั้น ๆ	2	10.53
13.6 ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วย คำนึงถึงคนไม่เอาเปรียบ หากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย	1	5.26

ตารางที่ 4-34 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
13.7 ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์	1	5.26
13.8 ให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีปัญหาต่าง ๆ และข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะไม่มี	2	10.53
13.9 พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ	3	15.79
13.10 ลูกค้ายคือสิ่งสำคัญที่สุด	3	15.79
13.11 องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดีที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน	1	5.26
13.12 เน้นการบริหารคน องค์กรด้วยหลักคุณธรรม	1	5.26
13.13 เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์	1	5.26

จากตารางที่ 4-34 แสดงว่าในประเด็นอะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีนด้านเมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 21.05 คือ ต้องทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้คนทำงานมีความสุขในการทำงาน ในส่วนของร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอและลูกค้ายคือสิ่งสำคัญที่สุดส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศนั้น ๆ, ให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีปัญหาต่าง ๆ และข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะไม่มี ส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 8 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลกและความต้องการของลูกค้า, ดูแลพนักงานให้ดีให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน, เข้าใจความแตกต่างของคนทำงาน อันเนื่องมาจากแรงงานนั้นมาจากหลายประเทศต้องคำนึงถึงความแตกต่างชายหญิงด้วยเพราะจะได้จัดงานให้เหมาะสมกับเพศสภาพ, ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วย คำนึงถึงคนไม่เอาเปรียบหากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย, ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์, องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดีที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน, เน้นการบริหารคน องค์กรด้วยหลักคุณธรรม, เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์

คำถามข้อที่ 14 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับคนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นการที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงานที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-35 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงาน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ที่เราไปทำงานเพราะไม่ได้ทำงานเพียงแค่ระยะเวลาสั้น ๆ อะไรที่ขัดแย้งหรือจะนำไปสู่ความขัดแย้งทุกเรื่อง ต้องรีบแก้ไขจัดการให้หายไป
คนที่ 2	ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ เช่น ภาษาไทย เพื่อจะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้นได้อย่างเข้าใจ คนจีนมักจะเน้นงานมากเกินไปแต่คนไทยชอบสบาย ๆ ดังนั้น ก็ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความจริงจังในการทำงาน แต่ก็มีเวลาให้ได้ผ่อนคลายสบาย ๆ ด้วย มีการปรับตัวให้กับคนท้องถิ่น
คนที่ 3	เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับ โดยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม ต้องเอาใจใส่พนักงานทุกคน มองว่าพนักงานทุกคนเป็นคนครอบครัว ทำอย่างนี้จะได้ใจพนักงานทุกคนได้
คนที่ 4	การจ้างงานที่เป็นธรรมตามกฎหมาย บริษัทต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า
คนที่ 5	เป็นลักษณะความเชื่อใจ ความผูกพัน ลักษณะในการที่ทำงานร่วมกันจะมีความเชื่อมั่น และเชื่อใจ ทำงานด้วยใจใช้ใจทำงานให้ลูกน้องปกครองลูกน้องด้วยความเมตตาเอาใจแลกกับลูกน้องเป็นห่วง รัก มีเมตตา มีเหตุมีผล ไม่ได้ใช้อารมณ์
คนที่ 6	ไม่ถือตัว เหมือนว่าซื้อใจคนด้วยความไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน เวลาลงไปไลน์ผลิต ไปถามว่าอันนี้คืออะไร ไปพูดคุยแบบปกติแต่ถ้าในเวลาทำงานก็ต้องมีเรียกมาอบรมกันบ้างถ้าเป็นการทำงานในไลน์ผลิต อาจจะสอนตรงนั้นเลยเพื่อให้เห็น แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ทำผิดกฎระเบียบจะเรียกมาคุย

ตารางที่ 4-35 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 7	ให้ความสนใจ คุณแลเค้าให้ดี ให้มีความสุขกับการทำงาน ไม่กดดัน
คนที่ 8	ดูแลพนักงานแบบครอบครัว ทำให้พนักงานมีความเชื่อถือกระตุ้นให้พนักงานให้ความร่วมมือ และต้องสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ
คนที่ 9	การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทุกคน เช่นค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ความเป็นเพื่อน เป็นครอบครัวก็เป็นสิ่งจูงใจ การทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นในบริษัท
คนที่ 10	ไม่ถือตัว เสมือนว่าซื้อใจคนด้วยความไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน
คนที่ 11	ใช้กติกา ใช้เหตุผลไม่ใช่อารมณ์ในการสื่อสาร ใช้คำพูดที่ดีไม่ใช่คำหยาบคาย
คนที่ 12	ไม่ใช่ความคิดของตนเองฝ่ายเดียว เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นจากคนส่วนรวม มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
คนที่ 13	มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน สิ่งนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนมี พลังทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้
คนที่ 14	เข้าไปร่วมทำงานกับเค้าเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สิ่งนี้จะเป็นตัวทำลายกำแพง หรืออคติของคนในพื้นที่ต่อเจ้าของบริษัท
คนที่ 15	ไม่ใช่อารมณ์ในการสื่อสาร พูดคุย หรือ เป็นผู้ฟังมากกว่าเป็นผู้พูด เพราะจะทำให้เราทราบว่เค้าคิดอะไร จะได้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
คนที่ 16	สร้างให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อถือหากได้พูดหรือรับปากต้องทำให้ได้ สิ่งนี้จะเป็นตัวนำให้คนเข้ามาทำงานกับเรา
คนที่ 17	เห็นคุณค่าในตัวบุคคลเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มองว่าเราอยู่สูงกว่า
คนที่ 18	สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สิ่งนี้ก็จะเป็สิ่งที่ทำให้คนอยากเข้ามาทำงานกับเรา
คนที่ 19	แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่บริษัทเอาเปรียบ มุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว

จากตารางที่ 4-35 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 14 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-36

ตารางที่ 4-36 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนในประเด็นที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่าง
พื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือใน
การทำงาน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
14.1 ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม	1	5.26
14.2 สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	2	10.53
14.3 สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน	1	5.26
14.4 เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ที่เราไปทำงาน	1	5.26
14.5 ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ	1	5.26
14.6 มีการปรับตัวให้กับคนท้องถิ่น	1	5.26
14.7 เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงาน ทุกคน ทุกระดับ	2	10.53
14.8 ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม	2	10.53
14.9 ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของ พนักงานทุกคน ทุกระดับ	2	10.53
14.10 เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	1	5.26
14.11 ไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า	5	26.32
14.12 ให้ความเข้าใจ	1	5.26
14.13 ใช้ใจทำงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา	3	15.79
14.14 มีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์	3	15.79
14.15 ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน	3	15.79
14.16 สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	2	10.53
14.17 มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน	2	10.53
14.18 เข้าไปร่วมทำงานกับเค้าเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ ซึ่งกันและกัน	1	5.26
14.19 แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้ สึกว่าบริษัทมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว	1	5.26

จากตารางที่ 4-36 แสดงว่าประเด็นที่คนจีนเมื่อเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงานเมื่อพิจารณาทางด้าน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 26.32 คือไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า ส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ใช้ใจทำงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา, มีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์, ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 6 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี, เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับ, ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม, ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ, สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ, มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน และส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 9 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม, สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน, เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ที่เราไปทำงาน, ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ, มีการปรับตัวให้กับคนท้องถิ่น, เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน, ให้ความเชื่อใจ, เข้าไปร่วมทำงานกับเค้าเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน, แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่ามีบริษัทมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว

คำถามข้อที่ 15 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญในประเด็นการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-37 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม
คนที่ 2	มีความผลต่อการทำงาน และต้องให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะเศรษฐกิจ และสังคม การเมือง ตามลำดับ

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3	เศรษฐกิจ กับ การเมือง ต้องดูว่ารัฐบาลให้การสนับสนุนเรามากน้อยแค่ไหน (เรามองเรื่องของเศรษฐกิจกับ รัฐบาล)
คนที่ 4	ต้องดูว่ารัฐบาลและการเมืองสนับสนุนเค้ามากน้อยแค่ไหน
คนที่ 5	ในตัวอื่นไม่ค่อยมีผล แต่มีตัวหนึ่งที่จะมีผลคือ ด้านวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมไทยกับจีนนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงอยู่และในด้านความคิด การทำงาน
คนที่ 6	การเมืองที่มั่นคง ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีเสถียรภาพ ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องเสียชื่อเสียงแต่ก็เป็นแค่กลุ่มคนแคกลุ่มเล็ก ๆ
คนที่ 7	มองที่การเมืองมีผลมากที่สุด เพราะเศรษฐกิจของประเทศไทยขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง
คนที่ 8	ให้ความสำคัญทางด้านสังคม เรื่องของคน และค่อยไปดูสภาพแวดล้อม โดยมองว่า ถ้าคนไม่ไม่มีศักยภาพก็ทำอะไรไม่ได้
คนที่ 9	ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่ดีมีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน
คนที่ 10	ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าด้วยความที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านความคิด การทำงานนั้นส่งผลต่อการเข้าทำธุรกิจ เราก่อนข้างจะให้ความสำคัญตรงนี้
คนที่ 11	มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด
คนที่ 12	มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด
คนที่ 13	เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงินการธนาคาร ของประเทศนั้น ๆ ว่ามีสถานะเช่นไร เพราะมันจะเป็นการลดอัตราความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จในการไปลงทุน
คนที่ 14	มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากน้อยแค่ไหน มีกติกา หรือ ข้อบังคับรองรับหรือไม่ สิ่งนี้จะทำให้เรามั่นใจในการเข้าไปลงทุน

ตารางที่ 4-37 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 15	ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ มีความสามารถเฉพาะด้าน เพราะธุรกิจของเราต้องใช้กลุ่มคนที่มีความรู้เฉพาะด้าน (เคมี)
คนที่ 16	คงจะเป็นในเรื่องของการเมือง คุณนโยบายว่าสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้เข้ามาลงทุนอย่างไร เราจะดูตรงนี้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเข้าไปลงทุน
คนที่ 17	มองในเรื่องของสังคม สภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลัง ซึ่งเหล่านี้ล้วนสะท้อนแง่คิดของการอยู่ร่วมกันบนความหลากหลายทางเชื้อชาติได้หรือไม่
คนที่ 18	มองในเรื่องสิทธิประโยชน์ นโยบายจากภาครัฐในการส่งเสริมการลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน ระบบการเมืองภายในประเทศเป็นอย่างไร เราให้ความสำคัญตรงนี้มากที่สุด
คนที่ 19	มองในเรื่องเศรษฐกิจ สภาพคล่อง การค้า การลงทุน พฤติกรรมของคน ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ รองลงมาก็เป็นเรื่องการเมือง นโยบายในการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศว่ารัฐให้การสนับสนุนมากน้อยเพียงใด

จากตารางที่ 4-37 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 15 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-38

ตารางที่ 4-38 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีนในประเด็นการการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15.1 มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม	1	5.26

ตารางที่ 4-38 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
15.2 มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศมักขึ้นอยู่กับ อิทธิพลทางการเมือง	5	26.32
15.3 ให้ความสำคัญทางด้านสังคมโดยมองว่าถ้าคนไม่มีศักยภาพ ก็ทำอะไรไม่ได้	2	10.53
15.4 ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะ ไป ลงทุนไม่มีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน	3	15.79
15.5 ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าด้วยความที่ แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงทั้งในด้านความคิด การทำงานนั้น ส่งผลต่อการเข้าทำธุรกิจ	2	10.53
15.6 มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตรา ความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด	2	10.53
15.7 เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงินการธนาคาร ของ ประเทศนั้นว่ามีสถานะเช่นไร	2	10.53
15.8 มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากน้อย แค่ไหน มีกติกา หรือข้อบังคับรองรับหรือไม่	1	5.26
15.9 ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงาน ทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจมีความสามารถ เฉพาะด้าน	1	5.26
15.10 มองในของการเมือง คุณนโยบายว่าสนับสนุนหรือให้ ความสำคัญกับผู้ที่เข้ามาลงทุนอย่างไร	4	21.05
15.11 มองในเรื่องของสังคมสภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจาก ภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลัง	1	5.26

จากตารางที่ 4-38 แสดงว่า ด้านในประเด็นการการทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง
ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมเมื่อพิจารณาทางด้านจากความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 26.32 คือ มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศมักขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ มองในของการเมือง คุณนโยบายว่าสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้ที่เข้ามาลงทุนอย่างไรส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่มีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุนส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 5 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้ความสำคัญทางด้านสังคมโดยมองว่าถ้าคนไม่มีศักยภาพก็ทำอะไรไม่ได้, ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าด้วยเวลาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านความคิด การทำงานนั้นส่งผลต่อการเข้าทำธุรกิจ, มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด, เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจระบบการเงินการธนาคาร ของประเทศนั้นว่ามีสถานะเช่นไร, มองในเรื่องของสังคมสภาพแวดล้อมบริบทของคน คุณภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไรความเป็นมาภูมิหลังและในส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือมองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากรพื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม, มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากน้อยแค่ไหน มีกติกากฎ หรือข้อบังคับรองรับหรือไม่, ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจมีความสามารถเฉพาะด้าน

คำถามข้อที่ 16 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จากสถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดยวิธีใด

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญเห็นด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จากสถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดยวิธีที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-39 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จากสถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดย

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	เป็นเงินลงทุนเองโดยไม่ได้จากสถาบันการเงินใดทั้งในประเทศจีนและประเทศไทย
คนที่ 2	ใช้ในไทย และก็ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน หรือว่าเงินทุนจากรัฐบาลหรือเอกชนภาษีใด ๆ แต่ว่ารัฐบาลจะช่วยในการรับคัดคนที่มีความสามารถออกต่างประเทศ

ตารางที่ 4-39 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3	ใช้ทุนตัวเอง ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเองด้วยใช้ทั้งสองธนาคารคือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 4	ใช้ทั้งสองธนาคารคือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 5	นำมาเอง ประเทศจีนมีระบบสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ เช่น นำเข้ามาจากจีนมาไทยในอัตราพิเศษ
คนที่ 6	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 7	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 8	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 9	ใช้ทุนตัวเอง ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเองด้วยใช้ทั้งสองธนาคารคือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 10	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 11	ใช้สถาบันการเงินของไทย
คนที่ 12	ใช้ทุนตัวเอง ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเองด้วยใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 13	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลักและนำเงินส่วนตัวมาลงทุนร่วมกับที่ได้จากสถานบันการเงิน
คนที่ 14	ใช้สถาบันการเงินของไทย
คนที่ 15	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 16	ใช้สถาบันการเงินของไทย
คนที่ 17	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
คนที่ 18	ใช้สถาบันการเงินของไทย
คนที่ 19	ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้สถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก

จากตารางที่ 4-39 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 16 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ของผู้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-40

ตารางที่ 4-40 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนนำมาดำเนินธุรกิจได้จาก
สถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดย โดยเทคนิคการวิจัย
แบบเคลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
16.1 ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง	4	21.05
16.2 ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ	2	10.53
16.3 ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก	13	68.42
16.4 ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว	6	31.58

จากตารางที่ 4-40 แสดงว่า ด้านในประเด็นด้านแหล่งเงินทุนที่คนจีนนำมาดำเนินธุรกิจ
ได้จากสถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่น ได้มาโดย เมื่อพิจารณารายด้านจาก
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 68.42 คือ ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ
Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก ส่วนร้อยละ 31.58 จากความ
คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว ส่วนร้อยละ 21.05 จาก
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง และในส่วนของ
ร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้
มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ

คำถามข้อที่ 17 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหาร
คนแบบจีนในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการ
ลงทุนกับจีน

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงทาง
เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีนที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-41 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีน

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่นเสียมากกว่า ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้นก็เป็นส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท
คนที่ 2	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 3	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 4	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 5	มีแต่ไม่มาก คือสินค้าในบริษัทเรามันเป็นสินค้าเฉพาะด้านด้วย
คนที่ 6	มีแต่ไม่มาเพราะกลุ่มลูกค้าในประเทศอินโดจีนไม่ใช่ลูกค้าหลักของเรา
คนที่ 7	มีผลเล็กน้อย เนื่องจากเราก็มีการทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้ อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง คาดว่ามีผลเล็กน้อย
คนที่ 8	กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเราเราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย
คนที่ 9	ไม่มีผล เนื่องจากเราไม่ได้มีกลุ่มลูกค้าอยู่ในกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 10	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับทางกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 11	เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือเมียนมา และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว เราจึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบอะไรมาก
คนที่ 12	มีแต่ไม่มาก คือสินค้าในบริษัทเรามันเป็นสินค้าเฉพาะด้านด้วย
คนที่ 13	มีผลเล็กน้อย เนื่องจากเราก็มีการทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้ อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง คาดว่ามีผลเล็กน้อย
คนที่ 14	มีผลเล็กน้อย เนื่องจากเราก็มีการทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้ อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง คาดว่ามีผลเล็กน้อย
คนที่ 15	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับทางกลุ่มประเทศนั้น
คนที่ 16	เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือลาว และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว เราจึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบอะไรมาก
คนที่ 17	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศนั้น

ตารางที่ 4-41 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 18	มีผลเล็กน้อย เนื่องจากเราก็มีการทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้ อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง คาดว่ามีผลเล็กน้อย
คนที่ 19	แทบไม่มีผลกระทบเพราะเรามีการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้้น้อยมาก

จากตารางที่ 4-41 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 17 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-42

ตารางที่ 4-42 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีน โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย รอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
17.1 ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้น ก็เป็นสัดส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท	2	10.53
17.2 ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านั้น	8	42.11
17.3 มีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง	6	31.58
17.4 กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเรา เราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย	1	5.26
17.5 เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียว คือ เมียนมา และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว เราจึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบอะไรมาก	1	5.26
17.6 เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือลาว และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก	1	5.26

จากตารางที่ 4-42 แสดงว่า ประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีนเมื่อพิจารณาทางด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ร้อยละ 42.11 คือ ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านั้นส่วนร้อยละ 31.58 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือมีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้นก็เป็นส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท และในส่วนของร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเราเราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย, เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียว คือ เมียนมา และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วน เดียว เราจึงไม่ค่อยได้รับผลกระทบอะไรมาก, เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียว คือ ลาว และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก

คำถามข้อที่ 18 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-43 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	ลดปริมาณของเสียให้น้อยลง เราจะไม่ลดคน ไม่เคยไล่คนออกเลยโดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหา ก็จะสามารรถแก้ไขได้ทันสถานการณ์
คนที่ 2	เราไม่มีการไล่คนออก ไม่มีตัด หรือว่าอะไร ในช่วงที่ Down ลงไปในช่วงเวลานี้เราก็ศึกษาค้นคว้า R&D ไปศึกษาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ไป เพราะเราเป็นโรงงานที่เข้าตลาดหุ้นที่เมืองจีน เพราะว่าหากมีการตัดพนักงานหรือไล่ออกอะไรจะต้องมีการประกาศอะไรต่าง ๆ ด้วย ระหว่างนี้ในไลน์การผลิตต่าง ๆ ที่สามารถ Save ต้นทุนได้อีกด้าน จะดีกว่า

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 3	ยังไม่เคยเจอกับสภาวะทางด้านเศรษฐกิจแย่หรือตกต่ำมากมาย เพราะเพิ่งมาได้สามปี เกือบสี่ปี จะมีบ้างก็ไม่ได้กระทบจะเน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุนให้มันทรงไปแบบนี้
คนที่ 4	เมื่อเศรษฐกิจมันเปลี่ยนแปลง ก็มีการประหยัดต้นทุน กระจาย เอกสาร
คนที่ 5	เมื่อเศรษฐกิจมันเปลี่ยนแปลง บริษัทเราอาจจะไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย เพราะว่างานที่เราทำ เราผลิตสินค้าออกมาไม่ได้สนองในอย่างใดอย่างหนึ่งมันก็เลยพบกับความเสี่ยงอะไรมากมายจะมองดูว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงเยอะ และมีผลกระทบกับบริษัทเยอะ ก็จะลดโควตาการผลิตลง
คนที่ 6	แทบจะไม่ต้องปรับตัวอะไรเลย ด้วยราคาของเราที่ไม่ได้สูงอยู่แล้วและ อีกทั้งด้วยตัวของสินค้าที่มันไม่มีผลกระทบต่อสภาวะทางเศรษฐกิจ ดังนั้นเราก็ดำเนินธุรกิจปกติ
คนที่ 7	
คนที่ 8	อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่าเกิดจากความบกพร่องของตัวเองเราเอง ถ้าเป็นที่เราก็ต้องรีบแก้ไข คุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกันเราก็พยายามไปให้พ้นวิกฤต แต่เราจะไม่รับคนเพิ่ม ไม่ไล่คนออก
คนที่ 9	ศึกษาดูการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าให้ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ
คนที่ 10	ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีก็แค่ไม่มีโอที อย่างอื่นไม่กระทบอะไรเลย เพราะเรามีออเดอร์ตลอดและในเรื่องของการร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กรเราใช้เป็นนโยบายอยู่แล้วก็ทำไปตามปกติ
คนที่ 11	มาตรการที่เรานำมาใช้ คือ ไม่รับคนเพิ่มและรักษาคนเหล่านี้ไว้ แต่ถ้าระหว่างนั้นมีใครออกไป คนที่อยู่ก็ต้องพร้อมรับงานที่เพิ่มได้
คนที่ 12	มีการลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำสามสัปดาห์และให้หยุดหนึ่งสัปดาห์ก็จ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มามาทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็เป็นแค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่สภาวะปกติ
คนที่ 13	เราก็พยายามไป แต่เราก็ไม่รับคนเพิ่มและก็ไม่ไล่คนออก
คนที่ 14	มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถนำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทาง

ตารางที่ 4-43 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 15	ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีก็แค่ไม่มีไอที อย่างอื่นไม่กระทบอะไรเลย ทุกอย่างก็ดำเนินไปตามปกติ
คนที่ 16	ชะลอการลงทุนตามแผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินให้หนึ่งทรง ๆ ไป
คนที่ 17	ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ไล่คนออกและไม่รับคนเพิ่ม
คนที่ 18	เน้นให้ร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กร รมรงค์ให้ประหยัดน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการทำงาน
คนที่ 19	ควบคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จากตารางที่ 4-43 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 18 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-44

ตารางที่ 4-44 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านในประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
18.1 โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์	1	5.26
18.2 เน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุนให้มันทรงไปแบบนี้	5	26.32
18.3 อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริง หรือว่าเกิดจากความบกพร่องของตัวเราเอง ถ้าเป็นที่เราก็คงต้องรีบแก้ไขคุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกันเราก็อัพเกรดกันไปให้พ้นวิกฤต	1	5.26

ตารางที่ 4-44 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
18.4 ศึกษาการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าให้ได้และต้อง ปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ	1	5.26
18.5 ลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำสามสัปดาห์และจ่ายเงิน เท่ากับจำนวนที่มาทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็ เป็นแค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่สภาวะปกติ	1	5.26
18.6 มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้ เพื่อให้ไม่ให้อายุไปจมอยู่ใน สินค้าคงคลัง สามารถนำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทาง	2	10.53
18.7 ชะลอการลงทุนตามแผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะ ทางการเงินให้หนึ่ง ทรง ๆ ไป	2	10.53
18.8 ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ไล่คนออกและไม่รับคนเพิ่ม	2	10.53
18.9 เน้นให้ร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กร รมรงค์ให้ ประหยัดน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการทำงาน	5	26.32
18.10 ควบคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วน ที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	1	5.26

จากตารางที่ 4-44 แสดงว่า ประเด็นการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 26.32 มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ เน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุนให้มันทรงไปแบบนี้ เน้นให้ร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กร รมรงค์ให้ประหยัดน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการทำงาน ส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ 18.6 มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้เพื่อให้ไม่ให้อายุไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถนำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทาง, ชะลอการลงทุนตามแผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินให้หนึ่ง ทรง ๆ ไป, ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ไล่คนออกและไม่รับคนเพิ่ม และในส่วนของร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 5 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงาน จะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์,

อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่าเกิดจากความบกพร่องของตัวเอง ถ้าเป็นที่เราก็คงต้องรีบแก้ไขคุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกันเราก็พุงกันไปให้พ้นวิกฤต, ศึกษาการเปลี่ยนแปลงคาดการณ์ล่วงหน้าให้ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ, ลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำสามสัปดาห์และจ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มาทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็เป็นแค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่ภาวะปกติ, ควบคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

คำถามข้อที่ 19 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และการขายท่านมีวิธีหรือการจัดการอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และการขายที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-45 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และการขาย

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	อันดับแรก คือ คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้ากลุ่มใด ผลิตภัณฑ์ที่เรียกว่าของหรู พรีเมียม ในส่วนนี้เรามีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะ เป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สามารถที่จะทำผลิตภัณฑ์ออกมาเป็นพรีเมียมได้ เราก็จะเจาะตลาดที่สูง แสดงให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้ ดังนั้น อาจจะเป็นเพราะส่วนนี้จึงทำให้เราอยู่ได้ อย่างเช่นตรงนี้ โชนจินมี 50 กว่าเจ้า บางเจ้าปิดทำการก็มี แต่เรากลายเป็นว่าเราขายโรงงาน กลายเป็นว่าเราสวนกระแส คือ ผลิตภัณฑ์ขายให้กับออดี บีเอ็ม จีเอ็มเฟียส ซึ่งเป็นกลุ่มรถที่เป็นพรีเมียมจริง ๆ
คนที่ 2	ปกติแล้วหลังการขายบริษัทจะมีระบบการตรวจสอบ สอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์ มีการติดตามหลังจากได้มีการซื้อขายกัน เพื่อสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด
คนที่ 3	การจะหาตลาด ผู้จัดการใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้าที่เฉพาะ

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 4	บริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา บอกต่อลูกค้าให้ลูกค้าไปบอกต่อ คุณภาพของเรา คงที่ ราคาของสินค้า คงที่การจะหาตลาดคือ เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั่วโลกได้รู้จัก
คนที่ 5	เนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม ตลาดของเราจึงเป็นเฉพาะกลุ่ม ดังนั้น เราจะมีตลาดเฉพาะ
คนที่ 6	เริ่มแรกพัฒนาบุคลิกของพนักงานฝ่ายขายก่อนให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัทงาน เรามีทั้งงานบริการและงานผลิต ดังนั้น คุณภาพของการบริการ (เน้นความพึงพอใจ) ส่วนในงานผลิตเราก็เน้น (ความสามารถผลิตไว และสามารถผลิตด่วนได้) อันนี้เป็นจุดเด่นขององค์กรเรา
คนที่ 7	การเมื่อมีผลต่อตลาด ต้องดูว่าตลาดของเราอยู่ไหน ต้องเรียนรู้ไปถึงการเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหน เพราะไม่จั้นเราไปอาจจะเสียเลยอยู่ไม่ได้ที่เราเรียนรู้ไม่ไหวว่าตลาดอย่างเดียว แต่เราดูตลาดของลูกค้า เราเหมือนไปดูตลาดของลูกค้า เช่น ช่วงนี้ถ้ามีการเปลี่ยน รัฐบาลอาจมีการแก้ไข เช่น ภาษีลดลง ในเรื่องวิธีส่งออก ตรงถ้าเรามองออก หรือตลาดรถยนต์ตอนนี้เช่นตอนนี้มีเรื่องรถ ได้รับยกเว้นหนึ่งแสน ตรงนี้เราต้องเตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบใจของลูกค้า
คนที่ 8	เป็นตลาดเฉพาะกลุ่ม (เป็นในแต่ละประเทศที่การสื่อสารในประเทศนั้น เช่น ดิแทลในลาว ดิแทลในเวียดนาม ประมาณนี้)
คนที่ 9	เรามุ่งเน้นไปที่การครองใจและดูแลลูกค้าเก่า รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด
คนที่ 10	เข้าร่วมงานมหกรรมออกบูธ พร้อมมีโปร โมชั่นดึงดูดลูกค้า
คนที่ 11	สั่งคอมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าแบบไวรัล (แพร่กระจาย) โดยการเข้าไปประชาสัมพันธ์ในกลุ่มนี้
คนที่ 12	ให้ลูกค้าเก่าช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ (ปากต่อปาก)
คนที่ 13	มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม ความตั้งใจดีในการสนับสนุนงานสังคมของชุมชน ก็เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจไปในตัว ทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย

ตารางที่ 4-45 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 14	ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้าโดยการอาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นสามารถต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับธุรกิจของลูกค้าได้อย่างไร แล้วลูกค้าจะได้รับประโยชน์อะไรเพิ่มขึ้นบ้าง
คนที่ 15	ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ ซึ่งในปัจจุบันต้นทุนในการสร้างเว็บไซต์ก็ไม่แพง อยู่ที่หลักร้อยถึงหลักพันบาท ขึ้นอยู่กับรายละเอียดที่ต้องการ แต่รายได้ที่จะได้รับกลับคืนมาคุ้มค่า นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา
คนที่ 16	ให้ลูกค้าเก่าช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ (ปากต่อปาก)
คนที่ 17	เข้าร่วมงานมหกรรมออกบูธ พร้อมมีโปร โมชั่นดึงดูดลูกค้า
คนที่ 18	ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้าโดยการอาศัยฐานลูกค้าที่ช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ให้กับเรา
คนที่ 19	การจะหาตลาด คือ เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั้งโลกได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา

จากตารางที่ 4-45 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 19 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-46

ตารางที่ 4-46 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และการขาย โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
19.1 คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้ากลุ่มใด	1	5.26
19.2 มีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	1	5.26

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
19.3 แสดงให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้	1	5.26
19.4 มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด	1	5.26
19.5 ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้าที่เฉพาะ	4	21.05
19.6 เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั้งโลกได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา	4	21.05
19.7 มีตลาดเฉพาะเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม	2	10.53
19.8 สร้างบุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัท	1	5.26
19.9 การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึงการเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหน แต่เราดูแลตลาดของลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้องเตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า	1	5.26
19.10 เรามุ่งเน้นไปที่การครองใจและดูแลลูกค้าเก่า รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด	1	5.26
19.11 สังคมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าแบบไวรัล	1	5.26
19.12 มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย	1	5.26
19.13 ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้าโดยการอาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ	2	10.53

ตารางที่ 4-46 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
19.14 พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นสามารถต่อ ยอดหรือ เชื่อมโยงกับธุรกิจของคู่ค้าได้อย่างไร	1	5.26
19.15 ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างเว็บไซต์ นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา	1	5.26

จากตารางที่ 4-46 แสดงว่า ประเด็นประเด็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรื่องการตลาด และ การขาย เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 21.05 มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้าที่เฉพาะ, เข้าร่วมงานประเภท Expo เป็คนบุร เพื่อให้นักทั้ง โลก ได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา ส่วน ร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มี ตลาดเฉพาะเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม, ได้จากพันธมิตรหรือคู่ค้าโดยการ อาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ และใน ส่วน ของร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 11 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ 19.1 คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้ากลุ่มใด, มีการลงทุนใน R&D ไม่ ว่าจะเป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้, แสดงให้ กลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่ เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้, มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้างความ ประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด, สร้างบุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิดความ น่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัท, การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึง การเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหนแต่เราดูตลาดของ ลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้องเตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบ โจทย์ลูกค้า, เรามุ่งเน้นไปที่การ ครอบงำและดูแลลูกค้าเก่า รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด, สังคมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าแบบไวรัส, มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ลูกค้า มีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย, พิจารณาว่าสินค้าหรือ บริการของเรานั้นสามารถต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับธุรกิจของคู่ค้าได้อย่างไร, ใช้อินเทอร์เน็ตในการ หาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างเว็บไซต์นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา

คำถามข้อที่ 20 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นด้านประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-47 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจ

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	สิ่งสำคัญในการตัดสินใจจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าไป 5 ปีข้างหน้า จะเป็นอย่างไร ถึงจะมาลงทุน ไม่ใช่เรามองดูแค่ ณ วันนี้ เวลาคิดจะคิด เกินสแต็ปไป คือ ไม่คิดแค่ 1 2 3 แต่คิดไปถึง 8 9 10
คนที่ 2	คำนึงถึงผลกำไรและไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็ก-ใหญ่จะมองไปถึงการลงทุนระยะยาว ไม่ได้มองแค่ปีสองปี แต่จะมองไปถึงสิบยี่สิบปีกำไร นอกจากผลกำไร หลักในการทำงานก็จะเป็นเรื่องของวัตถุดิบ บุคลากร
คนที่ 3	เชื่อว่าดีกว่าจีน เนื่องจาก คนไทยมีมารยาท มีความอ่อนน้อม อ่อนโยน ในส่วนของแรงงานต้องโอเคด้วย อันนี้สำคัญ
คนที่ 4	มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร เราให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้เพราะประเทศที่มีระบบการศึกษาย่อมมีศักยภาพที่ดีกว่าประเทศอื่น สิ่งนี้เราให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ
คนที่ 5	สิ่งแรกที่ต้องทำคือศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป หรือพื้นที่ที่เราจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เอื้อกับธุรกิจของเราหรือไม่
คนที่ 6	คิดว่าเรามีคอนเนคชั่นมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้
คนที่ 7	เราเน้นที่การทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด พร้อมมีบริการที่ดี บริษัทเชื่อว่าเหล่าจะทำให้บริษัทอยู่ในตลาดได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 4-47 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 8	ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จและมีศักยภาพในการเติบโต หรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
คนที่ 9	ต้องศึกษาในเรื่องกฎหมาย ไม่ว่าจะการจัดการเรื่องตราสินค้า ข้อตกลง เงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินการ
คนที่ 10	ทีมงานหรือพนักงาน ที่พร้อม คือ มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี
คนที่ 11	มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงแหล่งของลูกค้าว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพอต่อการทำธุรกิจหรือไม่
คนที่ 12	มองในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายการส่งเสริมการลงทุน
คนที่ 13	ให้ความสำคัญกับระบบการเมือง เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน
คนที่ 14	เราจะมองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นพุทธ เราจะให้ความสำคัญกับตรงนี้มาก
คนที่ 15	มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่สากล ที่ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกัน
คนที่ 16	เป็นศูนย์กลางทางการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด
คนที่ 17	มีทรัพยากรและวัตถุดิบที่อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว
คนที่ 18	ความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ทั้งการรองรับการลงทุนทั้งในด้านของนโยบายรัฐบาล และดูแลการลงทุนจากต่างประเทศ เค้ามียุทธศาสตร์อะไรบ้าง
คนที่ 19	ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศ จุดนี้เราก็ให้ความสำคัญ เพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันคลอนอาจมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

จากตารางที่ 4-47 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 20 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-48

ตารางที่ 4-48 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านประเด็นการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจ โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20.1 มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร	1	5.26
20.2 มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วันนี้ ต้องเพื่อไปถึงอนาคตด้วยว่า จะต้องสามารถดำเนินต่อได้	5	26.32
20.3 ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และ ข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เกี่ยวกับธุรกิจของเราหรือไม่	4	21.05
20.4 ดูว่าเรามีคอนเนกชั่นมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหาก มากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้	1	5.26
20.5 เน้นที่การทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิด ความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด	1	5.26
20.6 ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไป วิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จหรือมีความ เป็นไปได้มากน้อยเพียงใด	1	5.26
20.7 มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่ สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดีมองในเรื่องของแหล่ง วัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยง ต่อการลงทุนในระยะยาว	2	10.53
20.8 มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ อุดม สมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว	1	5.26
20.9 แหล่งของลูกค้ำว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพต่อการทำธุรกิจ หรือไม่	1	5.26

ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20.10 เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน	1	5.26
20.11 มองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่า สามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นพุทธ	1	5.26
20.12 มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่สากล ที่ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน	1	5.26
20.13 เป็นศูนย์กลางทางการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออก หรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและ โลจิสติกส์ที่มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด	2	10.53
20.14 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศเพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันคลอนอาจจะมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	1	5.26

จากตารางที่ 4-48 แสดงว่า ประเด็นด้านการตัดสินใจในการประกอบธุรกิจคนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจเมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 26.32 คือ มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วันนี้ ต้องเข้าไปถึงอนาคตด้วยว่าจะต้องสามารถดำเนินต่อได้ ส่วนร้อยละ 21.05 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เกี่ยวกับธุรกิจของเราหรือไม่ ในส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 2 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดีมองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว, เป็นศูนย์กลางทางการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและ โลจิสติกส์ที่มี ศักยภาพมากน้อยเพียงใดใน ส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 10 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร, ดูว่าเรามีคอนเนคชั่นมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้, เน้นที่การทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด, ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ

จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด, มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว, แหล่งของลูกค้าว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพอต่อการทำธุรกิจ หรือไม่, เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน, มองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นพุทธ, มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่สากลที่ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน, ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศ เพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันคลอนอาจจะมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

คำถามข้อที่ 21 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอะไรบ้างและอย่างไร

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-49 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่กว้างขวาง มีแหล่งทรัพยากรครบ และที่สำคัญต้องมีที่กว้างสามารถขยายได้อีกในอนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ
คนที่ 2	อันดับแรกเราจะดูว่าลูกค้าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการลดต้นทุน แม้ว่าฮวงจุ้ยจะไม่ได้ดีที่สุด
คนที่ 3	ต้องมองไกล ๆ ว่าในอนาคตจะขยายอีกมั้ย ถ้าจะเลือกที่ดินที่กว้าง และใหญ่ เพื่อที่ว่าถ้าจะสามารถขยายกิจการ ได้อีก หรือสามารถขยายกำลังการผลิต (คือ คูพื้นที่ใช้สอยเป็นหลักส่วนการดูฮวงจุ้ยก็ดูแต่ให้ความสำคัญเป็นลำดับถัดมา)
คนที่ 4	เราเชื่อเรื่องฮวงจุ้ย เราจะซื้อไว้เลยเพื่อไว้ในอนาคต โดยการซื้อทั้งสองฝั่งเลย อันเนื่องมาจากเค้าไม่ต้องการให้มาทำลายฮวงจุ้ย เราให้ความสำคัญกับเรื่องมาเป็นอันดับแรกคือลูกค้าเป็นหลัก มีจำนวนมากพอที่จะสามารถขยายกิจการได้ อันนี้เป็นประเด็นหลักในการขยายกิจการมากกว่าสิ่งอื่นใดหนึ่ง

ตารางที่ 4-49 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 5	ดูทางด้านคมนาคมว่าสะดวกมั๊ย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า รวมถึงดูว่าผลิตภัณฑ์ของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั๊ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของเรามั๊ยและในส่วนฮวงจุ้ยเราให้ความสำคัญรองลงมา
คนที่ 6	เราจะดูว่าลูกค้า ผู้ใช้สินค้าเราอยู่ที่ไหน การคมนาคมสะดวกหรือเปล่า สิ่งนี้สำคัญมากที่สุดในการขายธุรกิจ
คนที่ 7	ความสะดวกในการบริการลูกค้า คมนาคมต้องดี เพื่อให้เราสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและไม่มีปัญหาในการติดต่อ หรือทำการขนส่ง
คนที่ 8	
คนที่ 9	ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำการธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด
คนที่ 10	เราให้ความสำคัญกับฮวงจุ้ยมาก เราเชื่อเรื่องนี้จริง ๆ เราเชื่อว่าเราทำธุรกิจในจุดที่มันโอเค ปัญหามันจะน้อย
คนที่ 11	ดูฮวงจุ้ย และให้ความสำคัญมากเรื่องเน้นเป็นอันดับแรก
คนที่ 12	เราจะดูว่าลูกค้า ผู้ใช้สินค้าเราอยู่ที่ไหน การคมนาคมสะดวกหรือเปล่า สิ่งนี้สำคัญมากที่สุดในการขายธุรกิจ
คนที่ 13	ความสะดวกในการบริการลูกค้า คมนาคมต้องดี เพื่อให้เราสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและไม่มีปัญหาในการติดต่อ หรือทำการขนส่ง
คนที่ 14	ดูฮวงจุ้ย และให้ความสำคัญมากเรื่องเน้นเป็นอันดับแรก
คนที่ 15	เรายึดเอากลุ่มลูกค้าเป็นหลัก มีจำนวนมากพอที่จะสามารถขยายกิจการได้ อันนี้เป็นประเด็นหลักในการขยายกิจการมากกว่าสิ่งอื่นใด
คนที่ 16	ดูฮวงจุ้ย และให้ความสำคัญมากเรื่องเน้นเป็นอันดับแรกเราเชื่อว่าถ้าเราได้พื้นที่ดี สิ่งดี ๆ ความเจริญก็จะตามมา
คนที่ 17	เราเน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภค เหล่านี้สำคัญที่สุดในการที่เราจะขยายโรงงาน
คนที่ 18	ดูทุกอย่าง ที่เป็นปัจจัยในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคมนาคม สาธารณูปโภค กลุ่มลูกค้า ทั้งหมดจะต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจ
คนที่ 19	เราให้ความสำคัญกับฮวงจุ้ย พื้นที่ที่เราก่อตั้ง หากเราได้พื้นที่หรือจุดที่อุดมสมบูรณ์ เราเชื่อว่าธุรกิจของเราจะสมบูรณ์ เจริญรุ่งเรือง

จากตารางที่ 4-49 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 21 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-50

ตารางที่ 4-50 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ
วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ในประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึง
สภาพแวดล้อมโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21.1 เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่กว้างขวาง สามารถขยายได้อีกในอนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ	2	10.53
21.2 มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์	1	5.26
21.3 ว่าคุณค่าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด	5	26.32
21.4 ให้ความสำคัญเรื่องฮวงจุ้ย	7	36.84
21.5 ดูทางด้านคมนาคมว่าสะดวกมั๊ย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า	1	5.26
21.6 ว่าคุณลักษณะของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั๊ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณ์ของเรามั๊ย	1	5.26
21.7 ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำ การธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด		
21.8 เน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภค	1	5.26

จากตารางที่ 4-50 แสดงว่า ประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อม เมื่อพิจารณารายด้านจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ร้อยละ 36.84 คือ ให้ความสำคัญเรื่องฮวงจุ้ย ส่วนร้อยละ 31.58 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ดูทางด้านคมนาคมว่าสะดวกมั๊ย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่าส่วนร้อยละ 26.32 ว่าคุณค่าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุดส่วนร้อยละ 15.79 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ เน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภคในส่วนร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญ คือ เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่คนที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่กว้างขวาง สามารถขยายได้อีกในอนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ และในส่วนของร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 3 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์, ว่าคุณสมบัติของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั๊ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของเรามั๊ย, ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด

คำถามข้อที่ 22 ท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนอย่างไร ให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษา

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอน ให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษาที่สำคัญ ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-51 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนให้ นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 1	<p>ควรมีการเรียนรู้อันวัฒนธรรมจีน ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าเค้ามีการแก้ปัญหาอย่างไร</p> <p>- ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ให้ความสำคัญต่อองค์กร ให้มององค์กรเป็นเหมือนบ้านของตนเอง</p>
คนที่ 2	<p>ควรมีการเรียนรู้อะไรหรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง</p> <p>- ควรมีการเรียนรู้อะไรในด้านการตัดสินใจรู้คุณค่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกันกับคนจีน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต</p>
คนที่ 3	<p>ควรมีการเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน เวลาทำงาน ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ตลอดรอดฝั่ง ความมุ่งมั่นในการทำอะไรก็ตาม วันนี้ถ้าเราไม่ขยันเพียงพอ ถ้าเราไม่มีความมุ่งมั่นทำงานทำงานในส่วนหน้าที่ของเราให้ดีพอเราก็ไม่สามารถที่จะทำงานได้สำเร็จนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินชีวิต</p> <p>- ควรมีวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุเป้าหมาย มองในเรื่องของการมีไลฟ์สไตล์ชีวิต ให้กับตัวเอง Schedule ให้กับตัวเองเพื่อตั้งเป้าหมายและทำให้บรรลุ</p>

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 4	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง เมื่อหัวหน้างานเอางานให้เราทำเราต้องทำงานให้สำเร็จลุล่วง เหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ อันเนื่องมาจากสิ่งที่เราเจอคือ ทำไม่เสร็จไม่สนใจ ทิ้งไปบางครั้งก็ไม่ตั้งใจในหน้าที่ของตนเอง</p> <p>- ควรมีวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้ เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ และด้วยติดกับความคิดเดิม เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่รู้จะแก้ไขหรือรายงานผลอย่างไร</p>
คนที่ 5	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้อุดหนุน ต่องานในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง คือ ให้ลำบากก่อนแล้วค่อยมาเสพสุข</p> <p>- ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ให้มี</p> <p>- ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่าวันนี้ที่คุณจะได้อะไรจากที่นี่ ไม่ใช่แค่มองแค่วันนี้ มองเฉพาะตัวเงินที่ได้รับ</p>
คนที่ 6	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การเตรียมพร้อมต่อการยากลำบาก ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของ การงาน การเงิน คนจีนทุกคนต้องมีเงินเก็บ แนวทางในการดำเนินชีวิต การวางแผนทางการเงินในอนาคต</p> <p>- ควรให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของคุณค่าของคำตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้มองในด้านบรรยากาศในที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานที่ดี อยากให้มองหลาย ๆ องค์ประกอบเหล่านี้มากกว่า คำตอบแทนตัวเงินที่ได้รับ</p>

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 7	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีเป้าหมายในการสร้างชีวิต สร้างครอบครัว ให้หลักคิดในเรื่องของการทำเพื่อครอบครัวไม่ใช่ยึดเอาแต่ตนเอง ให้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานว่าทำเพื่อครอบครัวเพื่อลูกเพื่อทายาท เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนนำมาซึ่งความรับผิดชอบต่อตนเอง/หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยทำอย่างตั้งใจและดีที่สุด</p> <p>- ปลูกฝังให้เกิดการสร้างสามัคคีในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตอาสา</p>
คนที่ 8	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อสร้างให้เกิดกระกำบังทางด้านจิตใจ และพร้อมต่อการทำงานในทุกสถานการณ์</p> <p>- ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน มองรวมไปถึงการตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบในงาน โดยเฉพาะหากเป็นงานที่ต้องมีทำงานร่วมกันกับหลายฝ่าย</p>
คนที่ 9	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ทักษะคิดต่อการทำงานกับคนจีน อยากให้มองให้ไกล ๆ การเก็บเกี่ยวประสบการณ์ อย่าไปมองคำตอบแทนก่อน ที่ไหนให้คำตอบแทนมากกว่านิดเดียวก็ไปไปเรื่อย ๆ ตรงนี้อยากให้เค้ามีทัศนคติที่เปลี่ยนใหม่ หรือถูกต้อง ค่านิยมที่ถูกต้อง และให้ปลูกฝังสิ่งนี้เข้าไปในตัวของเด็กด้วย</p> <p>- วิชาที่ว่าด้วยเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตเพื่อวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ มองถึงการวางแผนในอนาคตของตนเองว่าอีกห้าปีจะทำอะไร เป็นอะไร ให้มีเป้าหมายนำทาง</p>
คนที่ 10	<p>ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน เนื่องจากคนจีนต่อไปเป็นสมัยใหม่อย่างไรก็ยังคงมีความเป็นประเทศที่มีระบบการปกครองแบบคอมมิวนิสต์ เลขาธิการระบบสั่งการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงภูมิหลังอย่างแท้จริง อันจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ราบรื่นด้วยดี</p> <p>- ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่งแต่สามารถที่กล้านำเสนอและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร</p>

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 11	<p>ควรมีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยนโดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนที่โน้นบ้าง อยากแนะนำตรงนี้ เพราะสังเกตได้ว่าพนักงานที่เคยไปใช้ชีวิตที่โน้น เขาจะเข้าใจการทำงานและเป็นคนตามที่บริษัทต้องการจริง ๆ</p> <p>- วิชาที่ว่าด้วย ความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ</p>
คนที่ 12	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ควรมีในการทำงานร่วมกับคนจีน สิ่งไหนที่ควรหลีกเลี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเป็นไปด้วยความราบรื่น มีความสุข เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กร</p>
คนที่ 13	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน</p> <p>- วิชาที่ว่าด้วย ความมีน้ำใจในการทำงานอันเนื่องมาจากคนจีนเกือบทุกคนต้องการพนักงานที่ทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง หรือหนึ่งหน้าที่ ดังนั้นไม่ว่าจะเก่งหรือไม่เก่ง หากมีจิตใจหรือมีน้ำใจในการทำงาน นี่แหละ คือสิ่งที่คนจีนต้องการและที่พร้อมที่จะดันให้ไปสูงในหน้าที่การงาน ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม</p>
คนที่ 14	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบ่มเพาะด้านจิตใจ พัฒนาด้านนี้ อย่าไปมองคนที่สูงมากกว่าตัวเองแล้วนำมาเปรียบเทียบ กลายเป็นความไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมี เปลี่ยนเป็นการพัฒนาฝีมือ และมุ่งมั่นที่พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต</p>
คนที่ 15	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (วิธีการเขียน การถัก ภาษาจีน) รวมถึงลักษณะนิสัยของคนจีน (ประเพณี วัฒนธรรม) เช่น คนจีนชอบสีแดง และในด้านลักษณะภูมิประเทศของแต่ละที่ว่าเป็นอย่างไร เหมาะกับอะไรอย่างไร เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง</p>
คนที่ 16	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน ซึ่งประกอบไปด้วย ประชากรมีชนเผ่าอะไรบ้าง รวมถึงให้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของภูมิประเทศ รวมถึงประวัติศาสตร์จีน และลักษณะนิสัยของคนจีน วัฒนธรรมต่าง ๆ ที่คนจีนเป็น</p>
คนที่ 17	<p>ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ สร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจให้บัณฑิตได้คิด มหาวิทยาลัยเป็นแค่เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือเป็นเฉพาะที่ปรึกษา</p> <p>- ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม การเข้ากลุ่มเข้าสังคม</p>

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ	ความคิดเห็น
คนที่ 18	ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับอยากให้สอนในเรื่องคุณค่าของสิ่งที่เป็นให้ภูมิใจในสิ่งที่ตนมี อย่าไปมองคนอื่นแล้วมาเปรียบเทียบ สร้างให้เกิดพลังทางบวก คิดบวก ดำเนินชีวิตในทางบวก
คนที่ 19	ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวของคนไทยน้อยมาก คนจีนเค้าจะเก่งมากเรื่องความรู้รอบตัว สิ่งนี้มันจึงส่งผลให้กับการมอง การคิดในระยะยาวด้วย นี่ถือเป็นต้นเหตุของคนไทยในการมองปัญหาแค่ตรงหน้าด้วย ควรมีทักษะที่หลากหลายหลากหลายจะส่งผลให้กับการมอง การคิด กว้างขึ้น ไกลขึ้น

จากตารางที่ 4-51 แสดงว่า สำหรับคำถามข้อที่ 22 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น จำนวน 19 คน หรือร้อยละ 100 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ในคำถามข้อนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามตารางที่ 4-52

ตารางที่ 4-52 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแบบ

วัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน ด้านเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษาโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 1

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
22.1 ให้มีการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน	1	5.26
22.2 ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าเค้ามีการแก้ปัญหาอย่างไร	1	5.26
22.3 ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	1	5.26
22.4 ให้มีการเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร	1	5.26
22.5 สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง	1	5.26

ตารางที่ 4-52 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
22.6 ควรให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคน สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกันกับคนจีน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต	1	5.26
22.7 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสร้าง ความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน	1	5.26
22.8 ควรมีวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุในเป้าหมาย	1	5.26
22.9 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การงานของตัวเอง	1	5.26
22.10 ควรมีวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ทศนคติในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ	1	5.26
22.11 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีนโดยให้อดทน ต่องาน ในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง	2	10.53
22.12 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำ	1	5.26
22.13 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่าวันนี้ ที่คุณจะได้อะไรจากที่นี่	2	10.53
22.14 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อการชากล้าปาก	1	5.26
22.15 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนทางการเงินในอนาคต	1	5.26

ตารางที่ 4-52 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
22.16 ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของ คุณค่าของ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร	2	10.53
22.17 ให้มีการเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	1	5.26
22.18 ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างสามัคคี ในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจสาธารณะ	1	5.26
22.19 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความ กดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและ รวดเร็ว	1	5.26
22.20 ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน รวมไปถึงการตรงต่อเวลา	1	5.26
22.21 ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงาน รูปแบบของคนจีน	1	5.26
22.22 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่ แค่รอคำสั่งแต่สามารถที่กล้านำเสนอและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	1	5.26
22.23 มีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยน โดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนที่โน้นบ้าง	1	5.26
22.24 วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ	2	10.53
22.25 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน ร่วมกับคนจีน และที่ควรหลีกเลี่ยง	1	5.26
22.26 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อ องค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1	5.26
22.27 ความมีน้ำใจในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	1	5.26
22.28 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบ่มเพาะทางด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก	1	5.26

ตารางที่ 4-52 (ต่อ)

ความคิดเห็น และความต้องการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
22.29 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์	1	5.26
22.30 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศ เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง	1	5.26
22.31 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร, ชนเผ่า)	1	5.26
22.32 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ	1	5.26
22.33 มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม	1	5.26
22.34 ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจ	1	5.26
22.35 ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลกต่อเหตุการณ์	1	5.26

จากตารางที่ 4-52 แสดงว่า เกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษาเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ร้อยละ 10.53 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 4 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้อดทน ต่องานในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่าวันนี้ที่คุณจะได้อะไรจากที่นี่, ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของคุณค่าของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร, วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่เป็นส่วนร้อยละ 5.26 จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มี 30 ประเด็น ที่ให้ความสำคัญเท่ากัน คือ ให้มีการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน, ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าเค้ามีการแก้ปัญหาอย่างไร, ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร, ให้มีการเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร, สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง, ควรให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคนสิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็คุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกับคนจีนไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน, ควรมีวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุเป้าหมาย, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง, ควรมีวิชา

ที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้ เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ทักษะคิดใน การทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอให้มีการเรียนรู้ เกี่ยวกับ ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่ สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อการ ยากลำบาก, ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนทางการเงินในอนาคต, ให้มีการเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน, ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ใน การทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจสาธารณะ, ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการ ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้ สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว, ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน รวมไปถึง การตรงต่อเวลา, ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน, ให้มี การเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่งแต่สามารถที่กล้านำเสนอและสร้าง สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร, มีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยนโดยให้ เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนที่โน้นบ้าง, ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงาน ร่วมกับคนจีน และที่ควรหลีกเลี่ยง, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน, ความมีน้ำใจในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานและ องค์กร, มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบ่มเพาะทางด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก, มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ประวัติศาสตร์, มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศ เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน โดย สิ้นเชิง, มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร, ชนเผ่า), มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้ เป็นผู้ประกอบการ, มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการ สร้างรายได้ สร้างให้ป็นนักธุรกิจ, ควรให้มีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลก ต่อ เหตุการณ์, ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้ป็นนักธุรกิจ, ควรให้มีการเรียนรู้ในด้าน ความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลกต่อเหตุการณ์

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้าน บริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับ การขยายตัวการค้าการลงทุนของจีนโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 2 และ รอบที่ 3

ผลการวิจัยในรอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบที่ 1 มาสร้างเป็น แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตั้งแต่ 1-5 แบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน ให้นำน้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลว่าเห็นด้วย

หรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และหลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีนในรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากคำมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการหาฉันทามติของแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน และในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการวิเคราะห์คำมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในคำตอบที่ได้ตอบไปในรอบที่ 2 หรือไม่

ทั้งนี้ ผู้วิจัย ได้แยกประเด็นข้อคำถามและสรุปผลจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ที่ได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4-53

ตารางที่ 4-53 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 1

ข้อ	ประเด็น
1.1	เน้นความซื่อสัตย์
1.2	มีความขยันอดทน
1.3	เน้นการพัฒนาตนเอง
1.4	ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว
1.5	ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ
1.6	ใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัท
1.7	ทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
1.8	เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท
1.9	ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย
1.10	ให้โอกาสทุกคนเท่ากัน
1.11	เน้นความยุติธรรม
1.12	เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
1.13	เน้นการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดูแลกันให้ความสำคัญต่อกัน
1.14	เป็นคนเก่าคนแก่อยู่กันมานาน

ตารางที่ 4-53 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
1.15	ใช้หลักทางการบริหารขององค์กรมากกว่าวัฒนธรรมจีน
1.16	ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
1.17	สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตน
1.18	รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้
1.19	การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามกฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัท
1.20	มีทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงทำงานอย่างใกล้ชิด
1.21	มีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัววัดผลสำเร็จของงานที่ทำ
1.22	จัดการคนด้วยวิธีการใช้ความสัมพันธ์และใช้ความสุขในการสร้างผลงาน
1.23	ให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคน
1.24	เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขทุกข์ในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน
1.25	ปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเทศนั้น ๆ ที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4-54 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 1

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์				
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3											
ข้อที่ 1.1	5	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1				
ข้อที่ 1.2	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1				
ข้อที่ 1.3	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	A	2	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1				
ข้อที่ 1.4	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	2	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	3	A	4	4	3	1				
ข้อที่ 1.5	3	A	4	A	4	A	5	A	1	A	4	A	4	A	3	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1				
ข้อที่ 1.6	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	4	3	1				
ข้อที่ 1.7	2	A	3	A	3	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	1	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 1.8	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.9	2	A	4	A	3	A	4	A	2	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1				
ข้อที่ 1.10	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	4	4	0		
ข้อที่ 1.11	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.12	2	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 1.13	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	1	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.14	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1				
ข้อที่ 1.15	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	4.75	4	0.75		
ข้อที่ 1.16	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	4	4	0		

ตารางที่ 4-54 (ต่อ)

ลนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยม ฐาน ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์		
ข้อที่ 1.17	2	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	2	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3.25	0.75
ข้อที่ 1.18	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.19	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.20	2	A	3	A	3	A	4	A	1	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 1.21	3	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	1	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	5	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 1.22	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	2	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 1.23	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 1.24	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	4	4	0		
ข้อที่ 1.25	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	3	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-55 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้อง โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 1

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
1. การจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะ อย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การ พัฒนา และอื่น ๆ				
1.1 เน้นความซื่อสัตย์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
1.2 มีความขยันอดทน	4	1	มาก	ปานกลาง
1.3 เน้นการพัฒนาตนเอง	4	1	มาก	ปานกลาง
1.4 ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว	4	1	มาก	ปานกลาง
1.5 ให้ความสำคัญเรื่องของจิตใจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
1.6 ใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัท	4	1	มาก	ปานกลาง
1.7 ทศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4	1	มาก	ปานกลาง
1.8 เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท	4	1	มาก	ปานกลาง
1.9 ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย	4	1	มาก	ปานกลาง
1.10 ให้โอกาสทุกคนเท่ากัน	4	0	มาก	สูง
1.11 เน้นความยุติธรรม	4	1	มาก	ปานกลาง
1.12 เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
1.13 เน้นการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดูแลกันให้ ความสำคัญต่อกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
1.14 เป็นคนเก่าคนแก่อยู่กันมานาน	4	1	มาก	ปานกลาง
1.15 ใช้หลักทางการบริหารขององค์กรมากกว่า วัฒนธรรมจีน	4	0.75	มาก	สูง
1.16 ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความ เข้าใจตรงกัน	4	0	มาก	สูง

ตารางที่ 4-55 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
1.17 สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตน	4	0.75	มาก	สูง
1.18 รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้	4	1	มาก	ปานกลาง
1.19 การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามกฎหรือระเบียบ การทำงานของบริษัท	4	1	มาก	ปานกลาง
1.20 มีทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงทำงานอย่างใกล้ชิด	4	1	มาก	ปานกลาง
1.21 มีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็น ตัววัดผลสำเร็จของงานที่ทำ	4	1	มาก	ปานกลาง
1.22 จัดการคนด้วยวิธีการใช้ความสัมพันธ์และ ใช้ความสุขในการสร้างผลงาน	4	0.75	มาก	สูง
1.23 ให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคน	4	1	มาก	ปานกลาง
1.24 เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขทุกข์ใน การทำงานและร่วมแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4	0	มาก	สูง
1.25 ปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเทศนั้น ๆ ที่ บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-54 และตารางที่ 4-55 การจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะ
อย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่น ๆ พบว่า ประเด็นที่
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มีจำนวน 6
ประเด็น คือ ให้โอกาสทุกคนเท่ากัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) ใช้หลักทางการบริหารของ
องค์กรมากกว่าวัฒนธรรมจีน (Mdn. = 4.0 และ I.R. = 0.75) ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิด
ความเข้าใจตรงกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของ
ตน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) จัดการคนด้วยวิธีการใช้ความสัมพันธ์และใช้ความสุขในการ
สร้างผลงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขทุกข์ในการทำงานและร่วม
แก้ไขปัญหาร่วมกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามิ

ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 2 ประเด็น คือ เน้นความซื่อสัตย์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญเรื่องของจิตใจ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 17 ประเด็น คือ มีความขยันอดทน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการพัฒนาตนเอง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัท (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ทักษะที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความยุติธรรม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการมีสัมพันธที่ดีต่อกันดูแลกัน ให้ความสำคัญต่อกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เป็นคนเก๋าคณแก่อยู่กันมานาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามกฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัท (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีทีมงานที่เป็นพี่เลี้ยงทำงานอย่างใกล้ชิด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัววัดผลสำเร็จของงานที่ทำ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้คุณค่าแก่พนักงานทุกคน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเทศนั้น ๆ ที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

จากการศึกษาการจัดการ (การบริหาร) คนแบบจีน ผู้วิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจที่เข้ามาลงทุนดำเนินธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจเป็นสำคัญ คือ ต้องเป็นคนที่มีความจิตใจดี มีความขยันอดทนและทำงานได้โดยไม่เกี่ยงเรื่องเวลา เน้นการสร้างให้พนักงานเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความกระตือรือร้นสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้ การให้เกียรติคนท้องถิ่น เช่น คนไทยจะต้องให้เน้นความยุติธรรมและให้โอกาสทุกคนเท่ากัน ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว เคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมการดูแลคนแบบจีน ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมครอบครัวแบบคนจีน และเมื่อมีการประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มรายละเอียดด้านการบริหารจัดการเข้าไป นั่นคือ แม้จะเป็นการใช้วัฒนธรรมแบบครอบครัวในการบริหารองค์กร แต่ก็ยังเน้นการผลงานให้ได้ตามเป้าหมายของบริษัทโดยพนักงานทุกคนจะได้รับมอบหมายงาน และหน้าที่ที่ชัดเจนและมีกระบวนการติดตามผลงานอย่างจริงจัง แต่จะเน้นเรื่องการพัฒนามากกว่า การตำหนิหรือการลงโทษ และหากมองในด้านวัฒนธรรมการจัดการแบบครอบครัวนี้เองทำให้เกิดความกลมเกลียวกันภายในและนำไปสู่การยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าการ

บริหารองค์กรแบบจีน คือ การผสมผสานวัฒนธรรมแบบครอบครัวจีนที่เน้นความรัก ความผูกพัน และความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพ่อแม่ดูแลลูกหรือพี่ดูแลน้อง แต่ก็ใช้แนวคิดด้านการพัฒนาสมัยใหม่เข้ามาช่วยทำให้การดำเนินงานในองค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การจัดโครงสร้างบริษัท Flow chart โดยมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การให้คุณให้โทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการปรับเพิ่มผลประโยชน์ใด ๆ ต้องทำตามสายการบริหารเท่านั้น การให้ความสำคัญตามระดับชั้นความอาวุโสซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์ของคนจีนอย่างไรก็ตาม องค์กรที่บริหารด้วยวัฒนธรรมแบบจีนนี้ยังเน้นความยุติธรรมที่ทุกคนควรได้รับโอกาสในการพิสูจน์ตนเองและสร้างผล โดยทั้งหมดที่กล่าวมาถูกเชื่อมเข้าหากันด้วยการกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อลดช่องว่างระหว่างสายการบริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีและสื่อสารออกไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4-56 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 2

ข้อ	ประเด็น
2.1	ดูที่บุคลิกภาพ การแต่งตัว
2.2	มีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย
2.3	การพูดจาต้องฉะฉาน
2.4	เจตคติภายใน ต้องดี คิดบวก
2.5	ดูโหงวเฮ้ง
2.6	สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้
2.7	วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่น
2.8	มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่ยิ้มแย้ม
2.9	มีความมั่นใจ มุ่งมั่น
2.10	ประสบการณ์และภูมิหลัง
2.11	กระบวนการคิด
2.12	ความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และในการทำงาน
2.13	ไม่ค่อยชินกับเพศที่สาม หากเป็นไปได้จะไม่รับเข้าทำงาน
2.14	การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้
2.15	เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้
2.16	ใช้คำถามเพื่อดูเจตคติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน
2.17	ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน อังกฤษ)

ตารางที่ 4-57 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 2

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัชย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์		
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3									
ข้อที่ 2.1	1	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 2.2	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.3	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.4	2	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 2.5	1	A	3	A	3	A	4	A	3	A	3	A	3	A	2	A	3	A	4	A	4	A	1	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	4	4	1		
ข้อที่ 2.6	2	A	3	A	3	A	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	4	4	3	1	
ข้อที่ 2.7	1	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	3	A	2	A	4	A	2	A	5	A	4	A	4	4	4	3	1			
ข้อที่ 2.8	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	A	4	4	4	4	0			
ข้อที่ 2.9	1	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.10	2	A	3	A	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	4	4	3	1			
ข้อที่ 2.11	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	1	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.12	4	A	3	A	4	A	4	A	1	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 2.13	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	2	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 2.14	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	4	4	3	1			
ข้อที่ 2.15	2	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.16	2	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	4	5	4	1		
ข้อที่ 2.17	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	1	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	4	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-58 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 2

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
2. อะไรคือลักษณะการศึกษาคณะแบบจีน อาทิ ทักษะคติ เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ				
2.1 คู่มือบุคลิกภาพ การแต่งตัว	4	1	มาก	ปานกลาง
2.2 มีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่ง ที่ได้รับมอบหมาย	4	1	มาก	ปานกลาง
2.3 การพูดจาต้องฉะฉาน	4	1	มาก	ปานกลาง
2.4 เจตคติภายใน ต้องดี คิดบวก	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
2.5 คู่มือโหงวเฮ้ง	4	1	มาก	ปานกลาง
2.6 สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้	4	1	มาก	ปานกลาง
2.7 วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่น	4	1	มาก	ปานกลาง
2.8 มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่ สัมภาษณ์	4	0	มาก	สูง
2.9 มีความมั่นใจ มุ่งมั่น	4	1	มาก	ปานกลาง
2.10 ประสบการณ์และภูมิหลัง	4	1	มาก	ปานกลาง
2.11 กระบวนการคิด	4	1	มาก	ปานกลาง
2.12 ความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และ ในการทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
2.13 ไม่ค่อยชินกับเพศที่สาม หากเป็นไปได้จะ ไม่รับเข้าทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
2.14 การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนา ตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้	4	1	มาก	ปานกลาง
2.15 เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-58 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัชย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง
2.16 ใช้คำถามเพื่อจุดเจตคติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
2.17 ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน-อังกฤษ)	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-58 อะไรคือลักษณะการศึกษาคนแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่สัมภาษณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 2 ประเด็น คือ เจตคติภายใน ต้องคิดบวก (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน-อังกฤษ) (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 14 ประเด็น คือ ดูที่บุคลิกภาพ การแต่งตัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) การพูดจาต้องฉะฉาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ดูโหงวเฮ้ง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีความมั่นใจ มุ่งมั่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ประสบการณ์และภูมิหลัง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) กระบวนการคิด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และในการทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ไม่ค่อยชินกับเพศที่สาม หากเป็นไปได้อาจจะไม่รับเข้าทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้คำถามเพื่อจุดเจตคติต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาลักษณะการศึกษาคนแบบจีน อาทิ ทักษะคิด เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวเฮ้ง และอื่น ๆ ผู้วิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจจากจีนให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลก่อนเสมอ การศึกษามูลนิธิภาพเช่นการแต่งกาย การพูดจา และยังคงมองเขาไปภายในจิตใจตลอดจนเจตคติของ

บุคลากรด้วยว่าเป็นคนที่มีทัศนคติต่องาน ต่อคนและที่สำคัญต่อตนเองอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารมักจะใช้ศาสตร์ความรู้ดั้งเดิมจากจีน เช่น การดูโหงวเฮ้ง การดูลักษณะหรือจุดสำคัญตามตำราจีนว่าด้วยการศึกษาคน เช่น มีความซื่อสัตย์หรือไม่ ใฝ่ใจได้หรือไม่ และเป็นคนที่จริงจังมีความขยันอดทนมุมานะในการทำงานหรือไม่ และในกรณีการรับคนเข้าทำงานผู้บริหารจะดู 2 ประการ เป็นสำคัญ คือ คุณคุณสมบัติภายในดังที่ได้กล่าวไปแล้วและคุณสมบัตินอก คือบุคลิกภาพ การแสดงออก ท่วงทีวาจาและไหวพริบ ศึกษานุมิหลังเพื่อพิจารณาที่มาที่ไปของคนที่จะรับเข้าทำงาน และสุดท้ายจึงดูที่ความรู้ความสามารถว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ แต่สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญ คือ ต้องสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ อยู่ร่วมกับคนที่มีความแตกต่างกัน การยอมรับผู้อื่นและตนเองคือสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญ

ตารางที่ 4-59 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 3

ข้อ	ประเด็น
3.1	ส่งไปอบรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงประเทศจีนด้วยตามความจำเป็น
3.2	ให้โอกาสพนักงานได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น
3.3	พัฒนาจากความสามารถที่พนักงานมีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ
3.4	เน้นการทำงานแบบพี่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง
3.5	ค่อย ๆ สอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นแบบตัวต่อตัว
3.6	ดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ
3.7	ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกให้เค้าได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง
3.8	เน้นการพัฒนาแบบจีนเลย คือ การพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน
3.9	อาจมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงานคนนั้น
3.10	ใช้การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน

ตารางที่ 4-60 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คนในแต่ละประเด็น ในข้อคำถามที่ 3

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์		
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3									
ข้อที่ 3.1	2	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 3.2	2	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	2	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	4.75	4	0.75		
ข้อที่ 3.3	3	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 3.4	2	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	1	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 3.5	1	A	3	A	2	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	2	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 3.6	2	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 3.7	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 3.8	3	A	4	A	3	A	4	A	1	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	4	4	0		
ข้อที่ 3.9	3	A	4	A	4	A	4	A	1	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	1	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 3.10	3	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-61 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 3

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
3. อะไรคือวิธีการพัฒนาคนแบบจีน				
3.1 ส่งไปอบรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงประเทศจีนด้วยตามความจำเป็น	4	0.75	มาก	สูง
3.2 ให้โอกาสพนักงานได้ทำงานที่มีความสำคัญ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น	4	0.75	มาก	สูง
3.3 พัฒนาจากความสามารถที่พนักงานมีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ	4	1	มาก	ปานกลาง
3.4 เน้นการทำงานแบบพี่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง	4	1	มาก	ปานกลาง
3.5 ค่อย ๆ สอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นแบบตัวต่อตัว	4	1	มาก	ปานกลาง
3.6 ดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ	4	1	มาก	ปานกลาง
3.7 ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกให้เค้าได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง	4	1	มาก	ปานกลาง
3.8 เน้นการพัฒนาแบบจีนเลย คือการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน	4	0	มาก	สูง
3.9 อาจมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงาน	4	0.75	มาก	สูง
3.10 ใช้การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-60 และ 4-61 พบว่า ด้านที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ ส่งไปอบรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงประเทศจีนด้วยตามความจำเป็น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) ให้โอกาสพนักงานได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) เน้นการพัฒนาแบบเงินเลยคือการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับผลงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) อาจมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเพื่อให้เข้ากับบุคลิกและความสามารถของพนักงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 6 ประเด็น คือ พัฒนาจากความสามารถที่พนักงานมีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการทำงานแบบพี่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ค่อย ๆ สอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไปและเป็นแบบตัวต่อตัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้น ๆ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกไปแก้ได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

จากการศึกษาในประเด็นด้านการพัฒนาคนแบบเงินเน้นกระบวนการเรียนรู้แบบจากภายในสู่ภายนอก คือ สร้างที่จิตใจ แล้วค่อยออกมาเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ การพัฒนาต้องค่อย ๆ พัฒนาจากสิ่งที่พนักงานมีอยู่ องค์กร คือ ผู้ให้โอกาสในการให้พนักงานได้ทำงานที่สำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น พร้อมกับการขึ้นค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของแต่ละคน และเมื่อมีความจำเป็นจึงมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เช่น จัดอบรมภายใน Indoor training และการเข้าร่วมการฝึกอบรมสำคัญกับองค์กรภายนอก Outdoor training โดยการอบรมและการพัฒนาทั้งหมดจะถูกควบคุมโดยเนื้อหาและความรับผิดชอบของพนักงาน Job description ผลลัพธ์ของการอบรมจะเน้นใน 2 ลักษณะ คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรและตัวของพนักงานเอง และผลผลิตของงานที่ได้รับมอบหมาย Productivity นอกจากนี้ จากการที่คนจีนใช้ลักษณะทางวัฒนธรรมครอบครัวมาเป็นส่วนในการบริหารองค์กร ดังนั้น ภายในองค์กรจะมีการจัดระบบการดูแลแบบพี่สอนน้อง หรือผู้อาวุโสสอนงานให้กับพนักงานที่อ่อนอาวุโสกว่าหรืออยู่ในสายงานเดียวกัน เป็นความต่อเนื่องของความรู้และเพิ่มมิตិความสัมพันธ์ที่มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ด้วยวิธีนี้เองทำให้เกิดความคุณภาพในการทำงานมากและเติมด้วยการเพิ่มเติมความรู้ใหม่จากภายนอกเพื่อยกระดับพนักงาน บริษัทให้เทียบเท่าระดับสากลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ตารางที่ 4-62 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 4

ข้อ	ประเด็น
4.1	บุคลิกท่าทาง
4.2	คุณวุฒิกรรม ปฏิบัติได้ตอบ
4.3	คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต
4.4	ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายได้สำเร็จ
4.5	คุณวุฒิหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว
4.6	คุณทักษะในการตอบคำถาม ระหว่างสัมภาษณ์
4.7	เจตคติในการทำงานร่วมกับคนอื่น
4.8	เน้นภาษาจีนเป็นหลัก
4.9	การพูดจาฉะฉาน คล่องแคล่ว
4.10	ภูมิใจในตนเอง
4.11	เอกสารรับรองเช่นผ่าน Certificate มีอะไรที่มากกว่าคนอื่นหรือไม่
4.12	มีลักษณะ โหงวเฮ้งตามตำราจีน
4.13	ในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการไว้เนื้อเชื่อใจ

ตารางที่ 4-63 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 4

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์		
	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3								
ข้อที่ 4.1	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4		4.75	4	0.75	
ข้อที่ 4.2	1	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	2	A	5	A	4	A	4	A	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 4.3	1	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 4.4	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 4.5	2	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	2	A	5	A	5	A	3	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 4.6	1	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	3	A	2	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 4.7	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 4.8	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	1	A	1	A	4	5	4	1
ข้อที่ 4.9	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	4.75	4	0.75		
ข้อที่ 4.10	1	A	4	A	2	A	5	A	3	A	3	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	4	A	5	A	5	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 4.11	1	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	1	A	2	A	5	A	3	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 4.12	3	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 4.13	2	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	1	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	4	3	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-64 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 4

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
4. คนจีนมีวิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างไร				
4.1 บุคลิกท่าทาง	4	0.75	มาก	สูง
4.2 คุณพฤติกรรม ปฏิบัติงานได้ตอบ	4	0.75	มาก	สูง
4.3 คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต	4	1	มาก	ปานกลาง
4.4 ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่จะได้รับ มอบหมายได้สำเร็จ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
4.5 คุณมิหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว	4	1	มาก	ปานกลาง
4.6 คุณทักษะในการตอบคำถาม ระหว่างสัมภาษณ์	4	1	มาก	ปานกลาง
4.7 เจตคติในการทำงานร่วมกับคนอื่น	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
4.8 เน้นภาษาจีนเป็นหลัก	4	1	มาก	ปานกลาง
4.9 การพูดจาจะฉาน คล่องแคล่ว	4	0.75	มาก	สูง
4.10 ภูมิใจในตนเอง	4	1	มาก	ปานกลาง
4.11 เอกสารรับรองเช่นผ่าน Certificate มีอะไรที่ มากกว่าคนอื่นหรือไม่	4	1	มาก	ปานกลาง
4.12 มีลักษณะโหงวเฮ้งตามตำราจีน	4	1	มาก	ปานกลาง
4.13 ในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-62 และ 4-63 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 3 ประเด็น คือ บุคลิกท่าทาง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) คุณพฤติกรรม ปฏิบัติงานได้ตอบ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และการพูดจาจะฉาน คล่องแคล่ว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 2 ประเด็น คือ ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายได้สำเร็จ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เจตคติในการทำงานร่วมกับ

คนอื่น (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 8 ประเด็น คือ คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) คุณมีหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) คุณทักษะในการตอบคำถาม ระหว่างสัมภาษณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นภาษาจีนเป็นหลัก (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ภูมิใจในตนเอง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เอกสารรับรองเช่นผ่าน Certificate มีอะไรที่มากกว่าคนอื่นหรือไม่ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีลักษณะโง่งงตามตำราจีน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการไว้เนื้อเชื่อใจ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาข้อมูลข้างต้นผู้วิจัย พบว่า การคัดเลือกคนแบบคนจีนนั้นมีลักษณะสำคัญสามารถจำแนกตามลำดับความสำคัญได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ ประการแรก คือ การพิจารณาคัดเลือกจากความรู้และความสามารถที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และพิจารณาเพิ่มเติมในทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน การมีเอกสารรับรองการผ่านงานที่ระดับถึงความสามารถของพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล HR ประการที่สอง คือ การพิจารณาจากเจตคติภายใน เช่น การโต้ตอบคำถาม การคิดและตอบคำถาม บุคลิกท่าทีระหว่างการให้สัมภาษณ์ เน้นหลักสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ต้องเห็นคุณค่าในตนเอง มีความภูมิใจในความรู้ เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพราะคุณสมบัติสำคัญที่คนจีนต้องการคือ เป็นคนที่มีความมุมานะ และเป็นคนที่มีความภูมิใจความสามารถของตนระดับหนึ่งไม่มากเกินไปเพราะถ้ามากเกินไปจะกลายเป็นความทะนงตน และ 2) การเห็นคุณค่าของคนอื่น ต้องสามารถอยู่กันและทำงานเป็นทีมกับคนอื่นได้สามารถรับคำสั่งคนหัวหน้านานได้แม้หัวหน้างานอาจจะอายุน้อยกว่าตนก็ตาม และประการสุดท้าย คือ การพิจารณาจากลักษณะโดยยึดตำราจีนเรื่องการดูคน เช่น การดูโหงวเฮ้ง เพราะคนจีนเชื่อว่าโหงวเฮ้งจะบอกลักษณะและคุณภาพของคน โดยเฉพาะเรื่องการเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ และการศึกษาภูมิหลังครอบครัวว่ามีความเป็นมาอย่างไร

ตารางที่ 4-65 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 5

ข้อ	ประเด็น
5.1	ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ)
5.2	ขอให้แก่เป็นคนที่ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน
5.3	หากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้
5.4	หากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่มีทักษะทางด้านภาษาที่หลากหลาย

ตารางที่ 4-66 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 5

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์
	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3	รอบที่ 2	รอบที่ 3						
ข้อที่ 5.1	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 5.2	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 5.3	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	2	A	2	A	4	5	4	1
ข้อที่ 5.4	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-67 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 5

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
5. ท่านต้องการพนักงานคนไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม ท่านพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะ อะไร				
5.1 ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไป ทำธุรกิจ)	4	1	มาก	ปานกลาง
5.2 ขอให้แค่เป็นคนที่ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน	4	1	มาก	ปานกลาง
5.3 หากเป็นไปได้ เลือจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้ สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้	4	1	มาก	ปานกลาง
5.4 หากเป็นไปได้ เลือจากคนที่มีทักษะทางด้านภาษา ที่หลากหลาย	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-66 และ 4-67 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาตามท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ขอให้แค่เป็นคนที่ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) หากเป็นไปได้ เลือจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) หากเป็นไปได้ เลือจากคนที่มีทักษะทางด้านภาษาที่หลากหลาย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ความต้องการพนักงานคนไทย ลาว เมียนมา กัมพูชาและเวียดนาม ของธุรกิจจีนที่ไปลงทุนในพื้นที่ CLMVT จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ธุรกิจจีนที่มาลงทุนจะจ้างคนท้องถิ่นเฉพาะในสายการผลิตเป็นส่วนใหญ่ แต่ระดับบริหารยังคงเป็นคนจีนเป็นหลัก การจัดการโดยการใช้เวทีการแบบ Sub contract ยกเว้นในประเทศไทยที่มีข้อจำกัดบีโไอไอ ที่ระบุว่าต้องรับคนไทย 4 คน และต่างชาติ 1 คน งานในสายการผลิตปัจจุบันในโรงงานใช้คนจากประเทศกัมพูชา เมียนมาและเวียดนามเนื่องจากเป็นงานหนักทำให้คนไทยไม่ค่อยให้ความสนใจ ส่วนในสายบริหารสำคัญ ๆ จะ

เป็นส่วนผสมระหว่างผู้บริหารคนไทยและคนจีนในกรณีเป็นธุรกิจประเภทร่วมทุนกัน ข้อจำกัดสำคัญด้านแรงงาน คือ การหาแรงงานที่มีคุณภาพภายในประเทศเป็นเรื่องที่ยากลำบากขึ้นทุกที โดยเฉพาะแรงงานในพื้นที่ จึงมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานต่างด้าวเข้ามาแทน แต่ก็มีข้อจำกัดด้านพิธีการคนเข้าเมือง การขึ้นทะเบียนแรงงาน และอื่น ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาธุรกิจแรงงานระดับมันสมองหรือระดับกลางธุรกิจจีนส่วนใหญ่มีความต้องการแรงงานที่เป็นคนในประเทศไม่ใช่แรงงานต่างด้าว แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องคุณภาพและความรู้ความสามารถของแรงงานระดับดังกล่าว เช่น ความอดทนของแรงงาน ความซื่อสัตย์ ความขยัน และความเฉพาะเฉพาะทางที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4-68 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 6

ข้อ	ประเด็น
6.1	เข้าใจในสิ่งที่องค์กรเป็น (วัฒนธรรม) ในการทำงาน
6.2	คุณภาพของคน ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้
6.3	รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน
6.4	ความพร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุน
6.5	มีความซื่อสัตย์ในการทำการค้า
6.6	ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลา
6.7	ดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา
6.8	ความพร้อมในทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ
6.9	ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ

ตารางที่ 4-69 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 6

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 6.1	2	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 6.2	1	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	5	5	4	1	
ข้อที่ 6.3	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	2	A	5	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 6.4	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	1	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 6.5	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	5	5	4	1			
ข้อที่ 6.6	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	5	5	4.25	0.75			
ข้อที่ 6.7	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 6.8	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	1	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	5	5	4	1			
ข้อที่ 6.9	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	5	5	4	1			

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-70 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 6

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับ ความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
6. หากท่านจะทำธุรกิจกับคนไทย ลาว เวียดนาม กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร				
6.1 เข้าใจในสิ่งที่องค์กรเป็น (วัฒนธรรม) ในการทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
6.2 คุณภาพของคน ต้องมีความรู้ ความสามารถ ที่จะทำงานร่วมกันได้	5	1	สูง	ปานกลาง
6.3 รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน	4	1	มาก	ปานกลาง
6.4 ความพร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุน	4	1	มาก	ปานกลาง
6.5 มีความซื่อสัตย์ในการทำการค้า	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
6.6 ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลา	5	0.75	มากที่สุด	สูง
6.7 ดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา	4	1	มาก	ปานกลาง
6.8 ความพร้อมในทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
6.9 ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-68 และ 4-70 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มีจำนวน 1 ประเด็น คือ ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลา (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ คุณภาพของคน ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีความซื่อสัตย์ในการทำการค้า (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ความพร้อมในทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ (Mdn. =

5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ เข้าใจในสิ่งที่องค์กรเป็น (วัฒนธรรม) ในการทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) รัฐบาลในประเทศนั้น ๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ความพร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ลักษณะคู่ค้าทางธุรกิจในประเทศไทย ลาว เมียนมา กัมพูชา และเวียดนาม ที่ธุรกิจมีความต้องการร่วมทุนทางธุรกิจด้วย จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า คนจีนยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความซื่อสัตย์และศักยภาพของผู้ลงทุนเป็นสำคัญ ความจริงใจในการทำงานและทรัพยากรภายในประเทศ ส่วนเรื่องวัฒนธรรมการทำงานนักธุรกิจจีนจะยึดวัฒนธรรมแบบจีนเป็นหลักแต่จะผสมผสานหรือปรับประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งมักจะไม่มีอุปสรรคมากนักเนื่องจากพื้นที่ในกลุ่มประเทศอินโดจีนได้รับอิทธิพลทางศิลปวัฒนธรรมจีนไม่น้อย จึงทำให้ไม่มีปัญหาด้านการปรับตัวทางวัฒนธรรม และอุปสรรคสำคัญ คือ การหาแรงงานในพื้นที่ ยังเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากระบบการศึกษาของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ศักยภาพของแรงงานจึงแตกต่างกัน โดยเฉพาะในประเทศปิดเช่น ลาว เมียนมา หรือกัมพูชา ส่วนเวียดนามนักธุรกิจจีนให้ความเห็นว่ากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่การลงทุนของจีนในเวียดนามมีสูงมากในระยะประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา สิ่งที่น่าห่วงรองลงจากปัญหาด้านแรงงานแล้ว คือ การเมืองภายในประเทศ CLMVT เนื่องจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองทำให้เกิดความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการลงทุน นักธุรกิจจีนส่วนใหญ่จึงเลือกใช้วิธีการร่วมทุนกับคนนักลงทุนในประเทศเพื่อเป็นหลักประกันความเสี่ยง

ตารางที่ 4-71 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 7

ข้อ	ประเด็น
7.1	เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
7.2	จัดการตาม โครงสร้างขององค์กรคือเป็นแบบชั้นตามสายการบังคับบัญชา
7.3	ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหาเราก็มีระบบระเบียบในการจัดการปัญหา
7.4	ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่ แต่เรามีการปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (ที่บริษัทเข้าไปทำธุรกิจ)
7.5	ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด
7.6	ทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน
7.7	เรามีการคุยกัน ปรึกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้พนักงานของเราเชื่อมต่อกัน ได้กับทุกสถานการณ์
7.8	ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการผู้จัดการ
7.9	มีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat (แนวราบ)
7.10	ต้องการให้ใช้คนในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เข้ามาบริหาร พยายามใช้คนเงินให้น้อยที่สุด
7.11	สร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 4-72 สรุปผลได้จากการทำเคลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเคลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 7

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์		
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3									
ข้อที่ 7.1	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 7.2	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 7.3	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	2	A	2	A	4	4.75	4	0.75		
ข้อที่ 7.4	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	4	4.75	4	0.75			
ข้อที่ 7.5	2	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	2	A	4	A	4	A	4	4	4	0		
ข้อที่ 7.6	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 7.7	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 7.8	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 7.9	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 7.10	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 7.11	2	A	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-73 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 7

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
7. การจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างสร้าง การบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดสายการบังคับบัญชา สายพานการบริหารจัดการ Management chain				
7.1 เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามี สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
7.2 จัดการตามโครงสร้างขององค์กรคือเป็นแบบชั้น ตามสายการบังคับบัญชา	4	1	มาก	ปานกลาง
7.3 ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหาเรา ก็มีระบบระเบียบในการจัดการปัญหา	4	0.75	มาก	สูง
7.4 ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่ แต่เรามี การปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมท้องถิ่น (ที่บริษัทเข้าไปทำธุรกิจ)	4	0.75	มาก	สูง
7.5 ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด	4	0	มาก	สูง
7.6 ทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความ เข้าใจซึ่งกันและกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
7.7 เรามีการคุยกัน ปรึกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้ พนักงานของเราเชื่อมต่อกันได้กับทุกสถานการณ์	4	1	มาก	ปานกลาง
7.8 ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการได้ ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการ ผู้จัดการ	4	1	มาก	ปานกลาง
7.9 มีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat (แนวราบ)	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-73 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัช ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
7.10 ต้องการให้ใช้คนในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำ ธุรกิจ) เข้ามาบริหาร พยายามใช้คนจีนให้น้อยที่สุด	4	1	มาก	ปานกลาง
7.11 สร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กร	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-72 และ 4-73 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 3 ประเด็น คือ ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ถ้ามีปัญหาเราก็มีระบบระเบียบในการจัดการปัญหา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่ แต่เรามีการปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น (ที่บริษัทเข้าไปทำธุรกิจ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 3 ประเด็น คือ เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) สร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 5 ประเด็น คือ จัดการตามโครงสร้างขององค์กรคือเป็นแบบชั้นตามสายการบังคับบัญชา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เรามีการคุยกัน ปรีกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้พนักงานของเราเชื่อมต่อกันได้กับทุกสถานการณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มากหัวหน้าแผนกจัดการได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ค่อยมาถึงกรรมการผู้จัดการ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีระบบการบริหารความสัมพันธ์แบบ Flat (แนวราบ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ต้องการให้ใช้คนในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เข้ามาบริหารพยายามใช้คนจีนให้น้อยที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ลักษณะการจัดการองค์กรแบบจีน (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้างสร้างการบริหาร) จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบจีนมี 2 นัยสำคัญ คือ

1) โครงสร้างใน คือ โครงสร้างการบริหารบนฐานครอบครัว เนื่องจากธุรกิจเริ่มต้นมาจากครอบครัว และผู้บริหารมักจะเป็นการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ดังนั้นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์และความสำคัญภายในเป็นเรื่องภายในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นในกิจการจะเป็นผู้ดำเนินการจัดการ โดยใช้วัฒนธรรมครอบครัวแบบจีนเป็นอัตลักษณ์ในการจัดการ และ 2) โครงสร้างการจัดการภายนอก คือ โครงสร้างการจัดการองค์กรปกติ ลักษณะการจัดการแบบจีนจะเน้นการให้อำนาจและการตัดสินใจไล่ตามลำดับความสำคัญและความเสี่ยงของงานนั้น เช่น การให้กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยมีรองกรรมการผู้จัดการเป็นผู้สนับสนุน มีลักษณะคล้ายคลึงการจัดการปกครองแบบจีน คือ อำนาจรวมศูนย์แต่กระจายความรับผิดชอบ โดยศูนย์กลางอำนาจสามารถมอบหรือให้อำนาจการตัดสินใจไปยังฝ่ายต่าง ๆ ลดหลั่นตามความสำคัญ และในกรณีที่เป็นบริษัทลูก มักจะใช้ผังการทำงานแบบเดียวกับบริษัทแม่ก่อนในช่วงแรกประมาณ 2-3 ปี จากนั้นจะมีการปรับโครงสร้างการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน ซึ่งวิธีนี้เป็นการลดขั้นตอนความเสี่ยงและการผิดพลาดด้านการควบคุมสั่งการ การให้ออกาสคนท้องถิ่นเข้ามาในตำแหน่งบริหารนั้น เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและซับซ้อนมากสำหรับองค์กรแบบจีน คือ คนท้องถิ่นที่จะมาอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้มิใช่เพียงแต่งานที่ตนเองต้องรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเข้าใจลักษณะ วัฒนธรรม นิสัยใจคอความเป็นคนจีนอย่างถ่องแท้เช่นเดียวกันแต่ถึงกระนั้นองค์กรธุรกิจแบบจีนก็ยังต้องการคนท้องถิ่นเข้ามาเป็นนักบริหารภายในองค์กรเพื่อผลทางสังคม ค่าจ้างและลดความขัดแย้งในองค์กรด้วย

ตารางที่ 4-74 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 8

ข้อ	ประเด็น
8.1	ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว
8.2	ใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวควบคุมการทำงาน
8.3	เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง
8.4	ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน
8.5	มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและอยู่ด้วยกันไปนาน ๆ
8.6	ให้ความร่วมมือในการทำงาน
8.7	งานต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้
8.8	เน้นทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8.9	เน้นความสามัคคี

ตารางที่ 4-74 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
8.10	เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน
8.11	เน้นความไว้วางใจ
8.12	เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านายลูกน้อง
8.13	มีการนั่งคุยก่อนทำงานทุกวัน ให้พูดคุยเล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวาน มาสรุปให้ฟัง
8.14	ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร
8.15	ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว
8.16	ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความผิดพลาดในการทำงาน
8.17	เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นก้อน

ตารางที่ 4-75 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 8

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 8.1	3	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.2	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.3	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.4	3	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	5	3	1		
ข้อที่ 8.5	3	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.6	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	3	1		
ข้อที่ 8.7	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	5	3	1		
ข้อที่ 8.8	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.9	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.10	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.11	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.12	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.13	3	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	1	A	4	A	1	A	1	A	4	5	4	1
ข้อที่ 8.14	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	3	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 8.15	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.16	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	1	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 8.17	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-76 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 8

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
8. อะไรคือวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสามัคคี ความไว้น้ำใจ				
8.1 ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว	4	1	มาก	ปานกลาง
8.2 ใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสามัคคี ที่ดีเป็นตัวควบคุมการทำงาน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.3 เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.4 ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
8.5 มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและ อยู่ด้วยกันไปนาน ๆ	4	1	มาก	ปานกลาง
8.6 ให้ความร่วมมือในการทำงาน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.7 งานต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัท กำหนดไว้	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.8 เน้นทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้รู้จักกันและมี ความสามัคคีที่ดีต่อกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
8.9 เน้นความสามัคคี	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.10 เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
8.11 เน้นความไว้น้ำใจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.12 เน้นระบบการสร้างสามัคคีภายใน องค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านายลูกน้อง	4	1	มาก	ปานกลาง
8.13 มีการนั่งคุยก่อนทำงานทุกวัน ให้พูดคุยเล่า เรื่องที่มีปัญหาเมื่อวาน มาสรุปให้ฟัง	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-76 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัช ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
8.14 ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เป็นกลไกสำคัญ ในการบริหารองค์กร	4	1	มาก	ปานกลาง
8.15 ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.16 ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความผิดพลาด ในการทำงาน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
8.17 เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นก้อน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-74 และ 4-75 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง มี 9 ประเด็น คือ ใช้ระบบการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวควบคุมการทำงาน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความร่วมมือในการทำงาน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) งานต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความสามัคคี (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความไวเนื้อเชื่อใจ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความผิดพลาดในการทำงาน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นก้อน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 8 ประเด็น คือ ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและอยู่ด้วยกันไปนาน ๆ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านายลูกน้อง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการนั่งคุยก่อนทำงานทุกวันให้พูดคุยเล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวานมาสรุปให้ฟัง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้การสื่อสารแบบสองทางเป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

วัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า การดำเนินธุรกิจแบบจีน ใช้วัฒนธรรมการจัดการองค์กรและการทำงานแบบจีนเป็นสำคัญ กล่าวคือ เป็นการใช้วัฒนธรรมการบริหารงานแบบครอบครัว เน้นการดูแลซึ่งกันและกันการให้เกียรติ การยอมรับซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันในระยะยาว การเน้นการสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจ มีความจริงใจในการทำงานร่วมกัน เน้นลักษณะความสัมพันธ์แบบพี่น้องซึ่งแตกต่างจากตะวันตกที่เน้นผลงานและยึดความรับผิดชอบเป็นสำคัญ และในด้านของการจัดการ โครงสร้างระดับการ ดำเนินการมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ด้านวัฒนธรรมการจัดการบุคลากรเน้นการมอบหมายงานเป็นสำคัญ แล้วติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยพนักงานทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และสายการบังคับบัญชาของตนเองอย่างชัดเจน แล้วใช้วัฒนธรรมสื่อสารแบบจีนคือสื่อสาร 2 ทาง ตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมเพราะคนจีนเชื่อว่าการพูดตรง ๆ จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและความเข้าใจที่ตรงกัน แต่การสื่อสารนั้นจะต้องตั้งอยู่บนการให้เกียรติกัน การเห็นคุณค่าของกันและกัน

ตารางที่ 4-77 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 8

ข้อ	ประเด็น
9.1	มุ่งมั่นเอาหน้ากับอุปสรรคและไม่ย่อท้อ
9.2	มีความจริงใจ ซื่อสัตย์
9.3	อดทน ขยัน เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน
9.4	ไม่ปล่อยยี่ห้านางค่าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะไม่กลับ
9.5	มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า
9.6	เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือตำหนิแต่จะเน้นการแนะนำให้กำลังใจ
9.7	มองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ
9.8	ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ
9.9	เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด
9.10	สอนให้ปรับปรุง ให้โอกาสในการแก้ไขหรือเริ่มใหม่
9.11	มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล
9.12	มีวินัยในทุกเรื่อง
9.13	มีความกตัญญู

ตารางที่ 4-77 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
9.14	มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ
9.15	มีภาวะความเป็นผู้นำ
9.16	มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง
9.17	มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา
9.18	ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น
9.19	เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม
9.20	มองการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ โดยจะมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว
9.21	มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่ง ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว
9.22	หากเจอปัญหามากมายจะแก้ไขปัญหาลงไปพร้อมกันจะไม่แยกส่วนแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกัน ได้ก็แก้ไขในคราวเดียวกัน

ตารางที่ 4-78 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 9

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3								
ข้อที่ 9.1	3	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.2	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.3	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.4	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	5	4	3	1
ข้อที่ 9.5	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.6	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	4	3	1	
ข้อที่ 9.7	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	3	1
ข้อที่ 9.8	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.9	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.10	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.11	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.12	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.13	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4.25	0.75	
ข้อที่ 9.14	2	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 9.15	1	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 9.16	1	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1	

ตารางที่ 4-78 (ต่อ)

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	1	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A				
ข้อที่ 9.17	1	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 9.18	2	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 9.19	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 9.20	2	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 9.21	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 9.22	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-79 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 9

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
9. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะอย่างไร				
9.1 มุ่งมั่นเอาชนะกับอุปสรรคและไม่ย่อท้อ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.2 มีความจริงใจ ซื่อสัตย์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.3 อุดหนุน ขยัน เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.4 ไม่ปล่อยให้งานค้าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะ ไม่กลับ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.5 มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.6 เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือคำหยาบแต่จะเน้น การแนะนำให้กำลังใจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.7 มองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.8 ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกัน และกันอยู่เสมอ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.9 เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.10 สนับสนุนปรับปรุง ให้โอกาสในการแก้ไขหรือ เริ่มใหม่	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.11 มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.12 มีวินัยในทุกเรื่อง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.13 มีความกตัญญู	5	0.75	มากที่สุด	สูง
9.14 มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ	4	1	มาก	ปานกลาง
9.15 มีภาวะความเป็นผู้นำ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.16 มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.17 มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-79 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
9.18 ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้ การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.19 เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อไม่ให้ เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.20 มองการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ โดยจะมองไป ถึงผลลัพธ์ในระยะยาว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
9.21 มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่ง ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว	4	1	มาก	ปานกลาง
9.22 หากเจอปัญหามากมายจะแก้ไขปัญหาลงไปพร้อมกัน จะไม่แยกส่วนแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไข ร่วมกัน ได้ก็แก้ไปในคราวเดียวกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-77 และ 4-78 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ มีความกตัญญู (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 18 ประเด็น คือ มุ่งมั่นเอาชนะกับอุปสรรคและไม่ย่อท้อ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) อดทน ขยัน เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ไม่ปล่อยให้งานค้าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะไม่กลับ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือตำหนิแต่จะเน้นการแนะนำให้กำลังใจ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มองผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) สอนให้ปรับปรุง ให้โอกาสในการแก้ไขหรือเริ่มใหม่ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีวินัยในทุกเรื่อง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีภาวะความเป็น

ผู้นำ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มองการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ โดยจะมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) หากเจอปัญหามากมายจะแก้ไขปัญหาไปพร้อมกันจะไม่แยกส่วน แก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกันได้ก็แก้ไขไปในคราวเดียวกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 3 ประเด็น คือ มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีเป้าหมายชัดเจน มั่นคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่งไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบเงินจากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า เป็นวัฒนธรรมแบบผสมผสาน คือ ทั้งวัฒนธรรมจีนและวัฒนธรรมไทยองค์กรต้องสอนเรื่องความซื่อสัตย์และให้เขาเห็นผลตอบแทนจากความซื่อสัตย์ของเขา เช่น การได้รับการดูแล การปรับเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน โดยมีผลลัพธ์ตามเป้าหมายของบริษัทเป็นตัวกำหนดการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนเน้นการให้โอกาสกับทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยความก้าวหน้าของพนักงานมิได้ขึ้นอยู่กับบริษัทเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานด้วย กล่าวคือ บริษัทมีเกณฑ์ในการพัฒนาและให้โอกาสความก้าวหน้าแต่พนักงานต้องเป็นคนที่ยั่งยืน มีวินัยในทุกเรื่อง มีความกตัญญู มุ่งมั่น เอาชนะอุปสรรคไม่ย่อท้อ หรือเหมือนคนจีนที่เข้ามาอยู่ในประเทศไทยในยุคเริ่มต้น และลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบเงินที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเรียนรู้ซึ่งกันและกันและการจัดให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรเองด้วย การเรียนรู้แบบบุคคลต่อบุคคล เช่น พี่เลี้ยงการทำงาน หัวหน้ากับลูกน้องหรือเพื่อนต่อเพื่อน ซึ่งเรื่องนี้องค์กรธุรกิจแบบเงินจะให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการสร้างการยอมรับ ความไว้วางใจ ความรักและความภักดีต่อองค์กร

ตารางที่ 4-80 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 10

ข้อ	ประเด็น
10.1	เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา
10.2	เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าที่สุด
10.3	ในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งงาน แบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ดี
10.4	พร้อมที่จะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา
10.5	เน้นความยุติธรรมเป็นกลางในการบริหารจัดการให้ทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ
10.6	มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
10.7	มีวินัยในการทำงานสูง
10.8	ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน
10.9	ขยัน ปรับปรุง แก้ไขการทำงานทุกวัน
10.10	ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว
10.11	เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น
10.12	ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ
10.13	อ่อนน้อมและให้ความเคารพกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส
10.14	ไว้วางใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าพนักงานทุกคนนั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว
10.15	พูดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิด ตักเตือนและจบไม่คิดใจในการกระทำ
10.16	ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ทำนั้นดีที่สุดและต้องมากกว่าคนอื่น
10.17	เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์
10.18	ทำให้เห็นมากกว่าพูด
10.19	ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์
10.20	เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงานไม่เลือกปฏิบัติ

ตารางที่ 4-81 สรุปผลได้จากการทำเคลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเคลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 10

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัชยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์		
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3									
ข้อที่ 10.1	5	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1				
ข้อที่ 10.2	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	1	A	4	4.75	4	0.75		
ข้อที่ 10.3	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	1	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	1	A	1	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 10.4	1	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 10.5	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 10.6	2	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.7	2	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.8	2	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.9	5	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.10	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.11	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 10.12	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.13	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.14	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.15	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 10.16	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		

ตารางที่ 4-81 (ต่อ)

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์			
	3	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A					5	A	
ข้อที่ 10.17	3	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	4	1
ข้อที่ 10.18	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	4	1
ข้อที่ 10.19	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	4	1
ข้อที่ 10.20	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-82 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 10

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
10. วัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงานมี อะไรบ้าง				
10.1 เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของ เวลา	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.2 เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้อง ให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าที่สุด	4	0.75	มาก	สูง
10.3 ในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งงาน แบ่งแยกเรื่อง งานกับเรื่องส่วนตัวได้ดี	4	1	มาก	ปานกลาง
10.4 พร้อมที่จะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.5 เน้นความยุติธรรม เป็นกลางในการบริหารจัดการ ให้ทุกคนเท่าเทียมกันไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ	4	1	มาก	ปานกลาง
10.6 มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.7 มีวินัยในการทำงานสูง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.8 ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.9 ขยัน ปรับปรุง แก้ไขการทำงานทุกวัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.10 ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.11 เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น	4	1	มาก	ปานกลาง
10.12 ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะ ยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.13 อ่อนน้อมและให้ความเคารพกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.14 ไว้ใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าพนักงานทุก คนนั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-82 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
10.15 พุดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิด ตักเตือนและจบไม่ติดใจในการกระทำ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.16 ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในงานที่ทำนั้นดีที่สุดในและต้องมากกว่าคนอื่น	4	1	มาก	ปานกลาง
10.17 เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์	4	1	มาก	ปานกลาง
10.18 ทำให้เห็นมากกว่าพูด	4	1	มาก	ปานกลาง
10.19 ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อสามารถ แก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
10.20 เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-80 และ 4-81 ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ่มที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 12 ประเด็น คือ เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) พร้อมทั้งจะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีวินัยในการทำงานสูง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ขยันปรับปรุง แก้ไขการทำงานทุกวัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) อ่อนน้อมและให้ความเคารพกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ไว้ใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าพนักงานทุกคนนั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) พุดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ผิดคือผิด ตักเตือนและจบไม่ติดใจในการกระทำ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ทบทวนการทำงาน

ตลอดเวลา เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันต่อสถานการณ์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 7 ประเด็น คือในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งงาน แบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ดี (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความยุติธรรม เป็นกลางในการบริหารจัดการให้ทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ทำนั้นดีที่สุดและต้องมากกว่าคนอื่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ทำให้เห็นมากกว่าพูด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เห็นคุณค่าของคนทุกระดับในการทำงานไม่เลือกปฏิบัติ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ลักษณะทางวัฒนธรรมสำคัญของคนจีนในการทำงาน จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า การทำธุรกิจแบบจีนเน้นความเป็นเอกลักษณ์ของจีน ทั้งภาพลักษณ์องค์กร รูปแบบความเชื่อและวิถีปฏิบัติเกี่ยวข้องกับความเชื่อแบบจีนซึ่งไม่ว่าองค์กรจะเล็กหรือใหญ่ ความเข้มแข็งทางความเชื่อแบบจีนจะปรากฏให้เห็นทุกที่ เช่น ศาลเจ้า พิธีกรรมทางศาสนาหรือลัทธิความเชื่อ การจัดการห่วงโซ่อุปทานแบบจีน และอื่น ส่วนลักษณะทางวัฒนธรรมจีนในการทำงานที่มีความโดดเด่นผู้วิจัยสามารถจำแนกได้เป็น 10 ข้อ ดังนี้ (1) คนจีนเป็นคนขยัน การทำงานแม้จะเลิกงานและถ้างานที่ตัวเองไม่เสร็จ ต้องทำต่อและจะมาก่อนเวลาเพื่อมาเตรียมความพร้อมในงานที่จะต้องทำ (2) คนจีนเป็นให้เกียรติคนอื่นและต้องการให้คนอื่นให้เกียรติ เน้นเคารพซึ่งกันและกัน (3) ต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานทุกวัน (4) ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็วทำเร็ว (5) เป็นคนรักษาคำพูดหรือคำสัญญาเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น (6) เป็นคนไม่กลัวการทำงานหนัก มุ่งมั่นทำให้สำเร็จแม้ว่าจะยากลำบากก็ตาม (7) นอบน้อมกับผู้ที่สูงกว่า ให้เกียรติในการตัดสินใจก่อน และเชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส (8) เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา มองว่าเวลามีค่าไม่ควรสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ (9) เป็นที่ไว้วางใจผู้ที่ทำงานร่วมกัน มองว่าคนเหล่านั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว (10) เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด (11) เน้นในตัวผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ทำให้เห็นมากกว่าพูดแล้วค่อยทำ (12) ทำงานแข่งกับเวลา

ตารางที่ 4-83 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 11

ข้อ	ประเด็น
1	เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด
2	รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร
3	ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว
4	เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอาตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน
5	เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว
6	เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม
7	เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
8	มองอุปสรรคเป็นโอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร
9	จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิตและลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน
10	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะนำไปสู่ลูกค้ารายถัดไปในอนาคต
11	องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม
12	มองไปข้างหน้า แล้วไปให้ถึงจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้
13	ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำเราไปสู่ความสำเร็จ
14	เชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนได้ลงมือปฏิบัติลงมือทดลองดูมาแล้วทั้งสิ้น
15	สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย
16	เชื่อว่าการมองข้ามคนที่อาวุโสเป็นการทำลายโอกาสในการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
17	สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น

ตารางที่ 4-84 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 11

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 11.1	3	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.2	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	1	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.3	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.4	3	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.5	3	A	4	A	5	A	4	A	1	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	1	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	1	A	1	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.6	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.7	3	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	3	1
ข้อที่ 11.8	2	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.9	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.10	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.11	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.12	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.13	4	A	4	A	3	A	4	A	1	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.14	5	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.15	3	A	3	A	5	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 11.16	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 11.17	2	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-85 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 11

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
11. ค่านิยมแบบจีนมีลักษณะอย่างไร				
11.1 เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด	4	1	มาก	ปานกลาง
11.2 รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่า สิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.3 ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว	4	1	มาก	ปานกลาง
11.4 เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอา ตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.5 เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว	4	1	มาก	ปานกลาง
11.6 เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.7 เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.8 มองอุปสรรคเป็นโอกาส นำมาเป็นแนวทาง ในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร	4	1	มาก	ปานกลาง
11.9 จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิต และลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
11.10 มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการ ในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เชื่อว่า ความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะนำไปสู่ลูกค้ารายถัดไปใน อนาคต	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.11 องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม	4	1	มาก	ปานกลาง
11.12 มองไปข้างหน้า แล้วไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย ตามที่คาดหวังไว้	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-85 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัช ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
11.13 ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำ เราไปสู่ความสำเร็จ	4	1	มาก	ปานกลาง
11.14 เชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วน ได้ลงมือปฏิบัติลงมือลงมือมาแล้วทั้งสิ้น	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.15 สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย	4	1	มาก	ปานกลาง
11.16 เชื่อว่าการมองข้ามคนที่อาวุโสเป็นการ ทำลายโอกาสในการสร้างและรักษาเครือข่าย ในการทำงานร่วมกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
11.17 สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-84 และ 4-85 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลางมีจำนวน 7 ประเด็น คือ รักษาความสัมพันธ์ของคู่ค้าให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอาตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะนำไปสู่ลูกค้ารายถัดไปในอนาคต (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เชื่อว่าคนที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนได้ลงมือปฏิบัติลงมือลงมือมาแล้วทั้งสิ้น (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เชื่อว่าการมองข้ามคนที่อาวุโสเป็นการทำลายโอกาสในการสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 10 ประเด็น คือ เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว (Mdn. = 4.00 และ I.R. =

1.00)มองอุปสรรคเป็นโอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิตและลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) องค์กรจะต้องดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองไปข้างหน้า แล้ว ไปให้ถึงจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้ทุกคนมีความฝัน เพราะความฝันนั้นจะนำเราไปสู่ความสำเร็จ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ค่านิยมแบบจีนมีลักษณะสำคัญ จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ผู้นำจะมีความนอบน้อม ถ่อมตน ไม่ยกตนสูงกว่าผู้ตามจนทำให้เกิดช่องว่างความสัมพันธ์ ในองค์กรธุรกิจก็เช่นกันผู้บริหารแบบจีนจะรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและให้เกียรติกับทุก ๆ ความคิดเห็น ไม่ปรามาสหรือสบประมาทเอาใจใส่ต่อการแสดงออกทางความคิดของพนักงาน และเน้นการเป็นแบบอย่างกับพนักงาน โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อตนเองและองค์กร จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้จำแนกค่านิยมแบบจีนที่มีลักษณะสำคัญได้ 12 ประการ ดังนี้ (1) การรักษาสัญญาหรือคำพูดเป็นสิ่งที่คุณเงินยึดถือ (2) ร่วมมือทำงานกันเป็นทีม (3) รักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มให้ยาวนาน (4) มีความผูกพันกับองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 (5) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (6) เน้นการผลิตอย่างมีคุณภาพ (7) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น ทั้งที่เป็นลูกค้าและไม่เป็นลูกค้า (8) ดำรงอยู่ได้ด้วยคุณธรรม คือ จะไม่ทำธุรกิจด้วยการผิดศีลธรรม (9) มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ เมื่อให้คำมั่นหรือทำเป็นข้อตกลง (10) มองการณ์ไกลไม่ให้มองเฉพาะวันนี้ ให้มองไปข้างหน้า (11) สร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่หลากหลาย สามารถนำมาปรับใช้ได้ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ (12) สร้างให้ทุกคนมีความถ่อมตน นอบน้อม ไม่อวดดีกับผู้อื่น

ตารางที่ 4-86 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 12

ข้อ	ประเด็น
1	คุณภาพของผลิตภัณฑ์
2	เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า
3	เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน
4	มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ
5	เน้นความละเอียด ประณีต
6	ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

ตารางที่ 4-86 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
7	เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น
8	ทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่น โดยการร่วมมือกับท้องถิ่น
9	เน้นทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม
10	เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง
11	สร้างองค์กรให้เข้มแข็งให้มากที่สุด ให้มีความพร้อมในทรัพยากรทุก ๆ ด้าน
12	สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันโลก สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์
13	จะต้องปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
14	ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4-87 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 12

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3					
ข้อที่ 12.1	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 12.2	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 12.3	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 12.4	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.5	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.6	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 12.7	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	3	1
ข้อที่ 12.8	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.9	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.10	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.11	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 12.12	2	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	4.75	4	0.75
ข้อที่ 12.13	2	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 12.14	2	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	2	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	4	A	4	A	4	A	4	5	3	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-88 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 12

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
12. อะไรคืออัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจ แบบจีน				
12.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
12.2 เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
12.3 เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความ สามัคคีปรองดองกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
12.4 มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้าง คนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ	4	1	มาก	ปานกลาง
12.5 เน้นความละเอียด ประณีต	4	1	มาก	ปานกลาง
12.6 ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
12.7 เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
12.8 ทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่น โดยการร่วมมือกับท้องถิ่น	4	1	มาก	ปานกลาง
12.9 เน้นทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น สร้างให้เกิด ความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม	4	1	มาก	ปานกลาง
12.10 เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อให้ คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง	4	1	มาก	ปานกลาง
12.11 สร้างองค์กรให้เข้มแข็งให้มากที่สุด ให้มี ความพร้อมในทรัพยากรทุก ๆ ด้าน	4	1	มาก	ปานกลาง
12.12 สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทัน โลก สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์	4	0.75	มาก	สูง
12.13 จะต้องปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-88 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
12.14 ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-86 และ 4-87 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยก้าวทันโลก สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 6 ประเด็น คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เป็นพันธมิตรกับชุมชนสร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) จะต้องปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 6 ประเด็น คือ มีการถ่ายทอด สอนงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ทำให้สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าของท้องถิ่นโดยการร่วมมือกับท้องถิ่น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เราต้องทำงานเพื่อธุรกิจของเรา เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีความมั่นคง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สร้างองค์กรให้เข้มแข็งให้มากที่สุด ให้มีความพร้อมในทรัพยากรทุกด้าน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

อัตลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะในการทำธุรกิจแบบจีนจากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า อัตลักษณ์แบบจีนมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจแบบจีนอย่างยิ่ง กล่าวคือ อัตลักษณ์เป็นตัวกำหนดวิถีคิด วิถีทำและการบริหารจัดการทั้งหมด ลักษณะที่เป็นอัตลักษณ์นี้เองทำให้การก้าวการลงทุนของเงินใน

ต่างประเทศได้รับการยอมรับและสามารถความสำเร็จให้กับองค์กร อัตลักษณ์แบบจีนที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในองค์กรผู้วิจัยได้ศึกษาและสามารถจำแนกได้เป็น 10 อัตลักษณ์สำคัญ ดังนี้ (1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการยอมรับและสามารถขายได้ (2) เน้นการให้บริการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้า (3) เป็นพันธมิตรกับชุมชน สร้างให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน (4) เน้นความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า (5) เน้นความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น (6) ต้องสามารถปรับตัวได้ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (7) ต้องสร้างคนใหม่ขึ้นมาทดแทนคนเก่าอย่างเป็นระบบ (8) เน้นทำประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น สร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เอาเปรียบสังคม (9) สร้างองค์กรให้เข้มแข็งให้มากที่สุดให้มีความพร้อมในทรัพยากรทุกด้าน (10) ให้ความสำคัญกับความเชื่อในด้านพิธีกรรม สิ่งศักดิ์สิทธิ์ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 4-89 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 13

ข้อ	ประเด็น
1	ต้องทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้คนทำงานมีความสุขในการทำงาน
2	พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ
3	ลูกค้าคือสิ่งสำคัญที่สุด
4	ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศนั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ)
5	ให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีปัญหาต่าง ๆ และข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะไม่มี
6	ต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โลกและความต้องการของลูกค้า
7	ดูแลพนักงานให้ดีให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน
8	เข้าใจความแตกต่างของคนทำงานอันเนื่องมาจากแรงงานนั้นมาจากหลายประเทศต้องคำนึงถึงความแตกต่างชายหญิงด้วยเพราะจะได้จ้างงานให้เหมาะสมกับเพศ
9	ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงคน ไม่เอาเปรียบ หากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย
10	ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์
11	องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน
12	เน้นการบริหารคนและองค์กรด้วยหลักคุณธรรม
13	เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4-90 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 13

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์	
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3								
ข้อที่ 13.1	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 13.2	3	A	3	A	4	A	4	A	1	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 13.3	5	A	3	A	4	A	4	A	1	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 13.4	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	4	4	1	
ข้อที่ 13.5	2	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 13.6	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	4	4.75	4	0.75
ข้อที่ 13.7	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	4	4	1	
ข้อที่ 13.8	3	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 13.9	3	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1	
ข้อที่ 13.10	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 13.11	3	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	4	5	4	1		
ข้อที่ 13.12	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	
ข้อที่ 13.13	5	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1	

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-91 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 13

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
13. อะไรคือหัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบจีน				
13.1 ต้องทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้ คนทำงานมีความสุขในการทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
13.2 พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ	4	1	มาก	ปานกลาง
13.3 ลูกค้ายคือสิ่งสำคัญที่สุด	4	1	มาก	ปานกลาง
13.4 ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายของ ประเทศนั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ)	4	1	มาก	ปานกลาง
13.5 ให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีปัญหาต่าง ๆ และ ข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะไม่มี	4	1	มาก	ปานกลาง
13.6 ต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจโลกและความต้องการของลูกค้า	4	0.75	มาก	สูง
13.7 ดูแลพนักงานให้ดีให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
13.8 เข้าใจความแตกต่างของคนทำงานอันเนื่องมาจาก แรงงานนั้นมาจากหลายประเทศต้องคำนึงถึง ความแตกต่างชายหญิงด้วยเพราะจะได้จัดงาน ให้เหมาะสมกับเพศ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
13.9 ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงคนไม่เอาเปรียบ หากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย	4	1	มาก	ปานกลาง
13.10 ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
13.11 องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
13.12 เน้นการบริหารคนและองค์กรด้วยหลักคุณธรรม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
13.13 เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-89 และ 4-90 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ ต้องรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลกและความต้องการของลูกค้า (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และใน ส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ เข้าใจความแตกต่างของคนทำงานอันเนื่องมาจากแรงงานนั้นมาจากหลายประเทศต้องคำนึงถึงความแตกต่างชายหญิงด้วยเพราะจะได้จัดงานให้เหมาะสมกับเพศ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้น การบริหารคนและองค์กรด้วยหลักคุณธรรม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เน้นเรื่องของความ ใ้วางใจในผลิตภัณฑ์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 8 ประเด็น คือ ต้อง ทำงานให้มีคุณภาพ มีกำไรและต้องให้คนทำงานมีความสุขในการทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) พัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เสมอ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ลูกค้า คือ สิ่งสำคัญที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายของประเทศ นั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้คนทำงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีปัญหา ต่าง ๆ และข้อเรียกร้องที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งก็จะไม่มี (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ดูแล พนักงานให้ดีให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงคน ไม่เอาเปรียบ หากอยากได้ผลงานก็ต้องดูแลคนด้วย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) องค์กรจะต้องอยู่ในบรรยากาศชื่นมื่น สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

หัวใจสำคัญในการทำธุรกิจแบบเงินการศึกษาผู้วิจัย พบว่า หัวใจสำคัญในการทำธุรกิจ แบบเงินจะเน้นที่การรู้เท่าทันสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก และความ ต้องการของลูกค้า เช่น ประเทศจีนและประเทศในภูมิภาคเอเชียกำลังพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานให้มีคุณภาพ สามารถสร้างผลกำไรได้ตามเป้าหมายและที่สำคัญต้องทำให้พนักงานหรือ คนทำงานมีความสุขในการทำงานด้วย โดยเฉพาะคนจีนจะให้ความสำคัญของการทำงานกับ ความสุขต้องมาด้วยกัน การทำงานให้มีคุณภาพ เรื่องคุณภาพสินค้าของจีนเป็นหัวใจสำคัญเพราะจีน ผลิตและส่งสินค้าขายทั่วโลกและแต่ละประเทศย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การผลิตสินค้าที่ ได้มาตรฐานจึงนับเป็นหัวใจสำคัญ การดูแลลูกค้าให้ลูกค้าประทับใจและอยู่เป็นลูกค้าในระยะยาว

ด้านการพัฒนาคนเป็นหัวใจขององค์กรธุรกิจจีน การพัฒนาคนใช้กระบวนการอบรม แบบ Learning by doing โดยมีพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานเป็นผู้ฝึกอบรมไปในตัว และมี กระบวนการพัฒนาและอบรมหัวหน้างานให้มีความก้าวหน้า มีความรู้สามารถถ่ายทอดความรู้

ให้กับลูกน้องได้ การคำนึงถึงความแตกต่างและความหลากหลายของพนักงานที่ทำงานร่วมกัน
 ดังนี้จึงมีเพื่อนทางความคิดและความสัมพันธ์ร่วมกันมากขึ้นเพื่อลดช่องว่างความแตกต่างดังกล่าว
 การทำงานต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมและต้องอยู่ภายใต้กฎหมายของ
 ประเทศนั้น ๆ

ตารางที่ 4-92 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 14

ข้อ	ประเด็น
14.1	ไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า
14.2	ใส่ใจทำงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา
14.3	มีเหตุมีผล ไม่ใช่อารมณ์
14.4	ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน
14.5	สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ
14.6	มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน
14.7	สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
14.8	เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับ
14.9	ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม
14.10	ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ
14.11	ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม
14.12	สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน
14.13	เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ที่เราไปทำงาน
14.14	ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ)
14.15	มีการปรับตัวให้เข้ากับคนท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ)
14.16	เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
14.17	ให้ความเชื่อใจ
14.18	ผู้บริหารจะเข้าไปร่วมทำงานกับพนักงานเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
14.19	แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทเอาเปรียบมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว

ตารางที่ 4-93 สรุปผลได้จากการทำเคลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเคลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 14

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์		
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3									
ข้อที่ 14.1	2	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	1	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	1	A	1	A	4	4/75	4	0.75		
ข้อที่ 14.2	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.3	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.4	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.5	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 14.6	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.7	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 14.8	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 14.9	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 14.10	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 14.11	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 14.12	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.13	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	1	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.14	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.15	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 14.16	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1		

ตารางที่ 4-93 (ต่อ)

คนที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์																			
ข้อที่ 14.17	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 14.18	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 14.19	4	A	4	A		A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-94 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 14

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
14. เมื่อคนจีนเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่าง ถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความ ร่วมมือในการทำงาน				
14.1 ไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมาย งานมากกว่า	4	0.75	มาก	สูง
14.2 ใช้ใจทำงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา	4	1	มาก	ปานกลาง
14.3 มีเหตุมีผล ไม่ใช่อารมณ์	4	1	มาก	ปานกลาง
14.4 ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคนประเทศ นั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ)	4	1	มาก	ปานกลาง
14.5 สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.6 มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมี เป้าหมายร่วมกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
14.7 สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.8 เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของ พนักงานทุกคนทุกระดับ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.9 ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.10 ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการ ทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.11 ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.12 สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
14.13 เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ที่เราไปทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
14.14 ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ)	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-94 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัชย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
14.15 มีการปรับตัวให้เข้ากับคนท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ)	4	1	มาก	ปานกลาง
14.16 เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
14.17 ให้ความเชื่อใจ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.18 ผู้บริหารจะเข้าไปร่วมทำงานกับพนักงานเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
14.19 แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรมไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทเอาเปรียบมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-93 และ 4-94 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ ไม่ใช่คำสั่งแบบแรง ๆ แต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 9 ประเด็น คือ สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความเชื่อใจ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ผู้บริหารจะเข้าไปร่วมทำงานกับพนักงานเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบริษัทเอาเปรียบมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 9 ประเด็น คือ ใส่ใจ

ทำงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีเหตุมีผล ไม่ใช่อารมณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ที่เราไปทำงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ (ที่เข้าไปทำธุรกิจ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการปรับตัวให้เข้ากับคนท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

วิธีการปรับตัวเมื่อคนจีนเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่นจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจจีนได้ให้ความสำคัญอยู่ใน 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้ (1) ด้านกฎหมายและลักษณะทางเศรษฐกิจการเมืองภายในประเทศ มองในเรื่องของการลงทุนของจีนในประเทศนอกเขตจีน จีนจะให้ความสำคัญกับการศึกษากฎหมายระหว่างประเทศว่าด้วยการลงทุน เช่น FTA BOI หรือกฎหมายการลงทุนระหว่างประเทศ และกฎหมายการลงทุนในประเทศที่จะต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และการศึกษาสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ว่ามีความผันผวนหรือมีความเสี่ยงในการลงทุนหรือไม่ ตลอดจนการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน (2) ด้านวัฒนธรรมและการปรับตัว คือในด้านวัฒนธรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ เช่น ภาษาไทย เพื่อจะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ได้อย่างเข้าใจ (3) ด้านการบุคลากร โดยจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม (3.1) สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี (3.2) ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้น ๆ เช่น ภาษาไทย เพื่อจะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศนั้น ได้อย่างเข้าใจ (3.3) เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับโดยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (3.4) บริษัทต้องให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ (3.5) เป็นลักษณะความเชื่อใจ ความผูกพัน ลักษณะในการที่ทำงานร่วมกันจะมีความเชื่อมั่น และเชื่อใจ (3.6) ไม่ถือตัว เหมือนว่าเชื่อใจคนด้วยความไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน (3.7) ดูแลพนักงานแบบครอบครัว ทำให้พนักงานมีความเชื่อถือกระตุ้นให้พนักงานให้ความร่วมมือ และต้องสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (3.8) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทุกคน เช่นค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ความเป็นเพื่อน เป็นครอบครัว (3.9) ใช้กติกา ใช้เหตุผลไม่ใช่อารมณ์ในการสื่อสาร (3.10) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน สิ่งนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนมีพลังทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ (3.11) เข้าไปร่วมทำงานกับเค้าเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน (3.12) สร้างให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อถือ

หากได้พูดหรือรับปากต้องทำให้ได้ สิ่งนี้จะเป็นตัวนำให้ (3.13) แสดงให้เห็นถึงความจริงจัง ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่าการเปรียบมั่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว

ตารางที่ 4-95 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 15

ข้อ	ประเด็น
15.1	มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศมักขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง
15.2	มองในของการเมือง คุณนโยบายว่าสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้ที่เข้ามาลงทุนอย่างไร
15.3	ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่ดีมีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน
15.4	ให้ความสำคัญทางด้านสังคมโดยมองว่าถ้าคนไม่ไม่มีศักยภาพก็ทำอะไรไม่ได้
15.5	ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าหากมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านความคิด การทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานทำธุรกิจอย่างแน่นอน
15.6	มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด
15.7	เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงินการธนาคาร ของประเทศนั้น ๆ ว่ามีสถานะการณ์เป็นเช่นไร
15.8	มองในเรื่องของสังคม สภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลังในอดีต
15.9	มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม
15.10	มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากน้อยแค่ไหน มีกติกากฎ หรือข้อบังคับรองรับหรือไม่
15.11	ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสามารถเฉพาะด้านทางด้านอาชีพ

ตารางที่ 4-96 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 15

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 15.1	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 15.2	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 15.3	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 15.4	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	1	A	1	A	5	5	4	1
ข้อที่ 15.5	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 15.6	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 15.7	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 15.8	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 15.9	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	5	4	1
ข้อที่ 15.10	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 15.11	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-97 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 15

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
15. การทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมอย่างไร				
15.1 มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศมักขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
15.2 มองในของการเมือง คุณ โยบายว่าสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้ที่เข้ามาลงทุนอย่างไร	4	1	มาก	ปานกลาง
15.3 ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่มีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
15.4 ให้ความสำคัญทางด้านสังคมโดยมองว่าถ้าคนไม่มีศักยภาพ ก็ทำอะไรไม่ได้	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
15.5 ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าหากมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านความคิด การทำงานย่อมส่งผลต่อการเข้าไปทำธุรกิจอย่างแน่นอน	4	1	มาก	ปานกลาง
15.6 มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
15.7 เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงิน การธนาคาร ของประเทศนั้น ๆ ว่ามีสภาวะการณ์เป็นเช่นไร	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-97 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัช ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
15.8 มองในเรื่องของสังคม สภาพแวดล้อมบริบทของ คน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนใน ชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลังในอดีต	4	1	มาก	ปานกลาง
14.9 ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
15.10 มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่รวมถึงแหล่ง ทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม	4	1	มาก	ปานกลาง
15.11 มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมา ชัดเจนมากน้อยแค่ไหน มีกติกา หรือข้อบังคับ รองรับหรือไม่	4	1	มาก	ปานกลาง
15.12 ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของ แรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสามารถ เฉพาะด้านทางด้านอาชีพ	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-95 และ 4-96 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 5 ประเด็น คือ มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศมักขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่ดีมีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญทางด้านสังคมโดยมองว่าถ้าคนไม่ไม่มีศักยภาพก็ทำอะไรไม่ได้ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่แม้จะเป็นประธานบริษัทก็ตาม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 7 ประเด็น คือ มองในของการเมือง คุณโยบายว่าสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้เข้ามาลงทุนอย่างไร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าหากมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านความคิด การทำงาน ย่อมส่งผลต่อการเข้าไป

ทำธุรกิจอย่างแน่นอน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงิน การธนาคาร ของประเทศนั้น ๆ ว่ามีสภาพการณ์เป็นเช่นไร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองในเรื่องของสังคม สภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลังในอดีต (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากน้อยแค่ไหน มีกติกา หรือข้อบังคับรองรับหรือไม่ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสามารถเฉพาะด้านทางด้านอาชีพ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

การทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมอย่างไร จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า นักธุรกิจจีนให้ความสำคัญมากกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมภายในประเทศที่จะลงทุน โดยเฉพาะประเด็นความอ่อนไหวทางการเมืองที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุน เนื่องจากประเทศในกลุ่ม CLMVT เป็นประเทศที่การเมืองมีอิทธิพลกับเศรษฐกิจโดยตรง นักเบ้าจีนขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและสถานการณ์ในเวลานั้น ผู้วิจัยได้แยกแวกคิดและมุมมองของนักธุรกิจจีนที่มีต่อประเทศลงทุนได้ ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับสภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร(2) การให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะเศรษฐกิจ และสังคม การเมือง ตามลำดับ (3) การศึกษาความสอดคล้องระหว่างรัฐบาล และการเมืองสนับสนุนหรือส่งเสริมการลงทุนมากน้อยเพียงใด (4) การศึกษาด้านวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น ตลอดจนทัศนคติและค่านิยม (5) การศึกษาการเมืองเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด เพราะเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง (6) การให้ความสำคัญทางด้านสังคม เรื่องของคนการพัฒนาศักยภาพคน การส่งเสริมโอกาสและผลตอบแทนที่เป็นธรรม (7) ศึกษาวิธีการจัดการคนและการให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (8) ศึกษากฎหมาย ข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตาม โดยเฉพาะกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุนและภาษีภายในประเทศ (9) ให้ความสำคัญเรื่องของสังคมสภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไรความเป็นมาภูมิหลัง (10) ให้ความสำคัญเรื่องสิทธิประโยชน์ นโยบาย จากภาครัฐในการส่งเสริมการลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน

ตารางที่ 4-98 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 16

ข้อ	ประเด็น
16.1	ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก
16.2	ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว
16.3	ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง
16.4	ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ

ตารางที่ 4-99 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทางความคิด
 ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 16

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 16.1	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 16.2	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	1	A	5	A	4	A	2	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 16.3	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	1	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 16.4	3	A	2	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	5	5	4	1			

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-100 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 16

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
16. แหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จากสถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศอื่นและได้มาโดยวิธีใด				
16.1 ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก	4	1	มาก	ปานกลาง
16.2 ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว	4	1	มาก	ปานกลาง
16.3 ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง	4	1	มาก	ปานกลาง
16.4 ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-98 และ 4-99 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 1 ประเด็น คือ ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มาเป็น อัตราภาษีพิเศษ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 3 ประเด็น คือ ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

แหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจของกลุ่มนักธุรกิจจีนที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า เงินลงทุนมาจาก 2 แหล่ง คือ สถาบันการเงินภายในประเทศและภายนอกประเทศ โดยผู้วิจัยได้แบ่งไว้เป็น 4 ประเด็น คือ (1) เป็นเงินลงทุนเองโดยไม่ได้จากสถาบัน

การเงินใดทั้งในประเทศจีนและประเทศไทย (2) ใช้ทุนตัวเอง ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลใน
เริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเองด้วยใช้ทั้งสองธนาคารคือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงิน
ในประเทศไทยเป็นหลัก (3) ใช้ทั้งสองธนาคาร คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินใน
ประเทศไทยเป็นหลัก (4) ใช้สถาบันการเงินภายในประเทศไทย

ตารางที่ 4-101 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 17

ข้อ	ประเด็น
17.1	ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านั้น
17.2	มีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง
17.3	ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้นก็เป็ นสัดส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท
17.4	กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเราเราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะ ไรมากมาย
17.5	เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือเมียนมา และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักจึงไม่ได้มีผลกระทบ อะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว
17.6	เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือลาว และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้มีผลกระทบอะ ไรมาก

ตารางที่ 4-102 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
 ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 17

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 17.1	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	1	A	5	A	3	A	3	A	3	A	4	A	2	A	5	A	3	A	4	A	4	4	3	1
ข้อที่ 17.2	2	A	3	A	3	A	3	A	3	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	4	3	1
ข้อที่ 17.3	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 17.4	5	A	5	A	4	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 17.5	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 17.6	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-103 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 17

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
17. อะไรคือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่ม ประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับจีน				
17.1 ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศ เหล่านั้น	4	1	มาก	ปานกลาง
17.2 มีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณ ที่ลดลง	4	1	มาก	ปานกลาง
17.3 ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้นก็เป็นส่วนที่ไม่ได้ เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
17.4 กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของ เรา เราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
17.5 เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือเมียนมา และก็ไม่ได้ เป็นกลุ่มลูกค้าหลักจึงไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว	4	1	มาก	ปานกลาง
17.6 เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือลาว และก็ไม่ได้เป็น กลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-101 และ 4-102 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 2 ประเด็น คือ ไม่มีผลเพราะส่วนมากเราส่งไปทางยุโรปกับญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนนั้นก็เป็นส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเราเราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากมาย (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง

มีจำนวน 4 ประเด็น คือ ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านั้น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เรามีคู่ค้าแค่ประเทศเดียว คือ เมียนมา และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักจึงไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เรามีคู่ค้าแค่ประเทศเดียว คือ ลาว และก็ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้มีผลกระทบอะไรมาก (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีนในมุมมองด้านการลงทุนของจีนในภูมิภาค จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า นักธุรกิจจีนมองว่าเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนไม่มีผลกระทบกับการลงทุนในประเทศไทยมากนัก อันเนื่องจากไม่ได้ลงทุนในประเทศอื่น แต่สำหรับบางบริษัทที่มีคู่ค้าในประเทศเวียดนาม ก็มีผลกระทบอยู่บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม การลงทุนของจีนในประเทศต่าง ๆ มักจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในประเทศนั้นจึงทำให้มีการประกันความเสี่ยงในระดับหนึ่ง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นบ้าง คือ อัตราการผลิตลดลงและยอดการสั่งซื้อลดลง

ตารางที่ 4-104 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 18

ข้อ	ประเด็น
18.1	เน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุน พยายามให้สถานการณ์คงที่มากที่สุด
18.2	เน้นให้ร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กร ระวังค่าใช้จ่าย ประหยัดน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการทำงาน
18.3	มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้ เพื่อให้ไม่เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถนำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง
18.4	ชะลอการลงทุนตามแผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินให้นิ่ง ทรง ๆ ไป
18.5	ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ไล่คนออกและไม่รับคนเพิ่ม
18.6	โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาที่จะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์
18.7	อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่าเกิดจากความบกพร่องของตัวเอง ถ้าเป็นที่เราก็คงต้องรีบแก้ไข คุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกัน เราก็คงพยายามไปให้พ้นวิกฤต
18.8	ศึกษาการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าให้ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ
18.9	ลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำสามสัปดาห์และจ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มามาทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็แค่เป็นแค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่สภาวะปกติ
18.10	ควบคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วนน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตารางที่ 4-105 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 18

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 18.1	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	5	4	1
ข้อที่ 18.2	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	A	4	A	4	5	4	1
ข้อที่ 18.3	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 18.4	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 18.5	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	4.75	4	0.75
ข้อที่ 18.6	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	3	1
ข้อที่ 18.7	4	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 18.8	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 18.9	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 18.10	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-106 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 18

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
18. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร				
18.1 เน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่ม ต้นทุนพยายามให้สถานการณ์คงที่ให้มากที่สุด	4	1	มาก	ปานกลาง
18.2 เน้นให้ร่วมมือกันประหยัดทรัพยากรในองค์กร รณรงค์ให้ประหยัดน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการ ทำงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
18.3 มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถนำไป หมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง	4	1	มากที่สุด	ปานกลาง
18.4 ชะลอการลงทุนตามแผนงานที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินให้หนึ่ง ทรง ๆ ไป	4	1	มากที่สุด	ปานกลาง
18.5 ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ขององค์กร รวมถึงไม่ได้คนออกและไม่รับคนเพิ่ม	4	0.75	มาก	สูง
18.6 โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมา ตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิด ปัญหาจะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์	4	1	มาก	ปานกลาง
18.7 อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่า เกิดจากความบกพร่องของตัวเอง ถ้าเป็นที่เรา ก็ต้องรีบแก้ไข คุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกัน เราก็พยามกันไปให้พ้นวิกฤต	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
18.8 ศึกษาการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าให้ ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-106 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัช ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
18.9 ลดจำนวนวันมาทำงานโดยให้มาทำสามสัปดาห์ และจ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มาทำ เราใช้แนวทาง นี้ ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็แค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่สภาวะปกติ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
18.10 ควบคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้ อยู่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-104 และ 4-105 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ ใช้เป็นโอกาสในการค้นคว้า
ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ไล่คนออกและไม่รับคนเพิ่ม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75)
และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความ
สอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 4 ประเด็น คือ อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่าเกิด
จากความบกพร่องของตัวเอง ถ้าเป็นที่เราก็คงต้องรีบแก้ไข คุณภาพตกหรือไม่ก็ต้องมาดูกัน เราก็
พยามกันไปให้พ้นวิกฤต (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ศึกษาการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้า
ให้ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดเสมอ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ลดจำนวนวันมาทำงานโดย
ให้มาทำสามสัปดาห์และจ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มาทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริง ๆ แต่ก็แค่
แค่ระยะเวลาสั้น ๆ แล้วก็กลับเข้าสู่สภาวะปกติ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ควบคุมปริมาณของ
เสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Mdn. = 5.00 และ I.R. =
1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความ
สอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 5 ประเด็น คือ เน้นการรักษาคนเดิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุน
พยายามให้สถานการณ์คงที่ให้มากที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นให้ร่วมมือกันประหยัด
ทรัพยากรในองค์กร ระวังค่าใช้จ่ายน้ำ กระดาษ อุปกรณ์ในการทำงาน (Mdn. = 4.00 และ
I.R. = 1.00) มีการลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้ เพื่อให้เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถ
นำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ชะลอการลงทุนตาม
แผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินในหนึ่ง ทรง ๆ ไป (Mdn. = 4.00 และ I.R. =

1.00) โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาก็จะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

กล่าวโดยสรุปว่าด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ การลงทุนของนักธุรกิจในพื้นที่ที่มีการศึกษาทั้งงานวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าบริษัทหรือนักธุรกิจที่เข้ามาลงทุนในประเทศมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คือ (1) ลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำ 3 สัปดาห์ และให้หยุดหนึ่งสัปดาห์ จ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มาทำ (2) ลดปริมาณของเสียให้น้อยลง (3) ไม่รับคนเพิ่ม และรักษาคคนเหล่านี้ไว้ แต่ถ้าระหว่างนั้นมีใครออกไป คนที่อยู่ก็ต้องพร้อมรับงานที่เพิ่มได้ (4) ใช้เวลาการศึกษาค้นคว้า R&D เพื่อผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ที่ตลาดต้องการ ไม่รับคนเพิ่ม ไม่ไล่คนออก (5) ประหยัดต้นทุน กระจาย เอกสารและอื่น ๆ (6) การลดโควตาการผลิตลง ทั้งนี้เพื่อให้เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง (7) ชะลอการลงทุนเพิ่มจนกว่าสถานการณ์จะดีขึ้นหรือเข้าสู่สภาวะปกติ

ตารางที่ 4-107 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 19

ข้อ	ประเด็น
19.1	ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้าที่เฉพาะ
19.2	เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั้งโลกได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา
19.3	มีตลาดเฉพาะเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม
19.4	ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้า โดยการอาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ
19.5	คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนตอบใจของกลุ่มลูกค้ากลุ่มใด
19.6	มีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
19.7	แสดงให้เห็นกลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้
19.8	มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด
19.9	สร้างบุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัท

ตารางที่ 4-107 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
19.10	การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึงการเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหนแต่เราดูตลาดของลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้องเตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
19.11	เรามุ่งเน้นไปที่การครองใจและดูแลลูกค้าเก่า รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด
19.12	สังคมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าอย่างรวดเร็ว
19.13	มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย
19.14	พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นสามารถต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับธุรกิจของลูกค้าได้อย่างไร
19.15	ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างเว็บไซต์ นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา

ตารางที่ 4-108 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 19

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 19.1	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	5	A	1	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.2	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	3	A	4	A	3	A	2	A	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	4	3	1
ข้อที่ 19.3	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 19.4	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	1	A	4	A	4	A	4	A	4	4	3	1
ข้อที่ 19.5	3	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 19.6	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	4	4	1
ข้อที่ 19.7	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	4	4	1
ข้อที่ 19.8	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.9	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.10	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.11	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 19.12	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.13	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.14	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 19.15	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-109 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 19

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
19. การจัดการเรื่องการตลาด และการขาย (हालुकुआ) ท่านมีวิธีหรือการจัดการอย่างไร				
19.1 ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วย เราเป็นสินค้าที่เฉพาะ	4	1	มาก	ปานกลาง
19.2 เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั้ง โลกได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา	4	1	มาก	ปานกลาง
19.3 มีตลาดเฉพาะเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็น ผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
19.4 ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้าโดยการอาศัยฐานลูกค้า ของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ	4	1	มาก	ปานกลาง
19.5 คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้ากลุ่มใด	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
19.6 มีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะเป็นเครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้	4	1	มาก	ปานกลาง
19.7 แสดงให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้ เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้	4	1	มาก	ปานกลาง
19.8 มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้าง ความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่าง สูงสุด	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-109 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัชย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
19.9 สร้างบุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิด ความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทน ของบริษัท	4	1	มาก	ปานกลาง
19.10 การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึง การเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เรา ต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหนแต่เราดูตลาด ของลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้องเตรียม แผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าให้ ลูกค้าเกิดความประทับใจ	4	1	มาก	ปานกลาง
19.11 เรามุ่งเน้นไปที่การครองใจและดูแลลูกค้าเก่า รักษารฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
19.12 สังกมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าอย่างรวดเร็ว	4	1	มาก	ปานกลาง
19.13 มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็น การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการ คุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย	4	1	มาก	ปานกลาง
19.14 พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้น สามารถต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับธุรกิจของลูกค้า ได้อย่างไร	4	1	มาก	ปานกลาง
19.15 ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ด้วยการ สร้างเว็บไซต์ นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-107 และ 4-108 พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 3 ประเด็น คือ มีตลาดเฉพาะเนื่องจาก
ผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) คุณภาพสินค้าของเรา

อยู่ในระดับไหนตอบโจทย์กลุ่มลูกค้ากลุ่มใด (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) เรามุ่งเน้นไปที่ การครองใจและดูแลลูกค้าเก่า รักษาฐานลูกค้าเก่าให้ดีที่สุด (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และใน ส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกัน ปานกลาง มีจำนวน 12 ประเด็น คือ ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้า ที่เฉพาะ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เข้าร่วมงานประเภท Expo เปิดบูธ เพื่อให้คนทั้งโลกได้รู้จัก กับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้าโดย การอาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะเป็เครื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารถที่จะ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) แสดงให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่า วัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแต่ต้นทุนที่ถูกแต่เรามองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่ เหมาะสมที่จะใช้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้าง ความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สร้าง บุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัท (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึงการเมืองของประเทศที่เรา จะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหนแต่เราดูตลาดของลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้อง เตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) สังคมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ลูกค้ามีทัศนคติ ที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรานั้นสามารถต่อยอดหรือเชื่อมโยงกับธุรกิจของลูกค้าได้อย่างไร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างเว็บไซต์ นับเป็นอีก ช่องทางที่สำคัญของเรา (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ด้านการจัดการเรื่องการตลาด และการขาย (หาลูกค้า) จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า การ จัดการตลาดของธุรกิจแบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญ ดังนี้ (1) ตลาดลูกค้าหลัก ได้แก่ การหาตลาดหลักหรือ ตลาดเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนื่องจากเป็นโรงงานผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่มและ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับ พรีเมียมตรงตามความต้องการของลูกค้าและการมุ่งเน้นให้เกิดการ รักษาลูกค้า เช่น การออกแคมเปญใหม่ การทำการค้าแบบสมประโยชน์ร่วมกัน Win win (2) ตลาด เปิดใหม่ เน้นการนำเสนอสินค้าผ่านงานแสดงสินค้าและการเจรจาการค้าที่รัฐบาลจัดขึ้น เช่น งาน BOI Fair หรืองานแสดงสินค้าอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น (3) การเปิดตลาดต่างประเทศ

เน้นการนำเสนอสินค้าผ่านคู่ค้าในต่างประเทศ Dealer และการเปิดการนำเสนอสินค้าผ่านระบบ Online เป็นต้น

ตารางที่ 4-110 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 20

ข้อ	ประเด็น
20.1	มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วันนี้ ต้องเพื่อไปถึงอนาคตด้วยว่าจะต้องสามารถดำเนินการต่อไปได้
20.2	ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เกี่ยวกับธุรกิจของเราหรือไม่
20.3	มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี
20.4	เป็นศูนย์กลางทางด้านการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและโลจิสติกส์มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด
20.5	มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร
20.6	คิดว่าเรามีคอนเนกชั่นมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้
20.7	เน้นการทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด
20.8	ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
20.9	มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว
20.10	แหล่งของลูกค้าว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพอต่อการทำธุรกิจหรือไม่
20.11	เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน
20.12	มองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยากเป็นชาวพุทธ
20.13	มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่เป็นแบบสากล ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน
20.14	ความสัมพันธ์ที่กระหว่างประเทศเพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์สั้นคลอนอาจมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ตารางที่ 4-111 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 20

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 20.1	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 20.2	3	A	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 20.3	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1		
ข้อที่ 20.4	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 20.5	3	A	3	A	3	A	4	A	3	A	3	A	3	A	5	A	3	A	2	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 20.6	3	A	3	A	3	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	4	3	1		
ข้อที่ 20.7	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 20.8	2	A	4	A	3	A	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 20.9	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	2	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 20.10	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 20.11	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 20.12	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	4	4.75	4	0.75	
ข้อที่ 20.13	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1		
ข้อที่ 20.14	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	5	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-112 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 20

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
20. การตัดสินใจประกอบ ธุรกิจอะไร คนจีนมีวิธีการ พิจารณาและตัดสินใจอย่างไร				
20.1 มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วันนี้ ต้องเพื่อไปถึง อนาคตด้วยว่าจะต้องสามารถดำเนินการต่อไปได้	4	1	มาก	ปานกลาง
20.2 ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและ ข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการ ไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เกี่ยวกับธุรกิจของเรา หรือไม่	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
20.3 มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่ เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
20.4 เป็นศูนย์กลางทางการค้า การลงทุน การผลิต และส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและโลจิสติกส์มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด	4	1	มาก	ปานกลาง
20.5 มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็น เช่นไร	4	1	มาก	ปานกลาง
20.6 ดูว่าเรามีคอนเนกชั่นมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อ ว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้	4	1	มาก	ปานกลาง
20.7 เน้นการทำธุรกิจประเภทเดียวไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญมากที่สุด	4	1	มาก	ปานกลาง
20.8 ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะ ถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบ ความสำเร็จหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด	4	1	มาก	ปานกลาง

ตารางที่ 4-112 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัชย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
20.9 มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและ ทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยง ต่อการลงทุนในระยะยาว	4	1	มาก	ปานกลาง
20.10 แหล่งของลูกค้าว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพอต่อ การทำธุรกิจหรือไม่	4	1	มาก	ปานกลาง
20.11 เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของ อาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมาก น้อยแค่ไหน	4	1	มาก	ปานกลาง
20.12 มองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็น ชาวพุทธ	4	0.75	มาก	สูง
20.13 นโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่เป็นแบบ สากล ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน	4	1	มาก	ปานกลาง
20.14 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศเพราะหากเราเข้า ไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันคลอน อาจจะมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-110 และ 4-111 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ มิมองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นชาวพุทธ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 2 ประเด็น คือ ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เอื้อกับ

ธุรกิจของเราหรือไม่ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 11 ประเด็น คือ มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วันนี้ ต้องเพื่อไปถึงอนาคตด้วยว่า จะต้องสามารถดำเนินการต่อไปได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เป็นศูนย์กลางทางด้านการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและโลจิสติกส์มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) คว้าเรามีคอนเนกชันมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นการทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบ และทรัพยากรธรรมชาติ อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) แหล่งของลูกค้ายามีจำนวนมากน้อยเพียงพต่อการทำธุรกิจหรือไม่ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่เป็นแบบสากล ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ความสัมพันธ์ที่ระหว่างประเทศเพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์สั้นคลอนอาจจะมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ด้านวิธีพิจารณาและตัดสินใจประกอบธุรกิจของคนจีน จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า นักธุรกิจจีนได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาและพิจารณาตัดสินใจประกอบธุรกิจของจีนไว้ ดังนี้ คือ (1) การศึกษาความเป็นไปได้ (1.1) การวิจัยศึกษาและคาดการณ์การเติบโตของธุรกิจในระยะยาว ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (1.2) คำนึงถึงผลกำไรและไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็ก-ใหญ่จะมองไปถึงการลงทุนระยะยาว (1.3) มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาติ (1.4) ศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป (1.5) ศึกษา Connection มากน้อยแค่ไหน เพราะการทำธุรกิจในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ Connection เราก็สามารถที่จะอยู่ได้ (1.6) ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จและมีศักยภาพในการเติบโต หรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด (1.7) ต้องศึกษาในเรื่องกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรื่องตราสินค้า ข้อตกลง เงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินการ

(2) ศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (2.1) ทีมงานหรือพนักงาน ที่พร้อม คือ มีระบบงาน ภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี (2.2) มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบ และทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงแหล่งของลูกค้าว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงพอต่อการทำธุรกิจหรือไม่ (2.3) มองในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายการส่งเสริมการลงทุน (2.4) เราจะมองในด้าน สังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นพุทธ เราจะให้ความสำคัญกับตรงนี้มาก (2.5) มีทรัพยากรและวัตถุดิบที่อุดมสมบูรณ์ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการ ลงทุนในระยะยาว (3) ศึกษาความพร้อมด้านการขนส่ง (โลจิสติกส์) และการสนับสนุนของรัฐบาล ในประเทศ (3.1) เป็นศูนย์กลางทางการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบ ขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพมากน้อยเพียงใด (3.2) ความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน ทั้งการรองรับ การลงทุนทั้งในด้านของนโยบายรัฐบาลและดูแลการลงทุนจากต่างประเทศ คุ้มมาตรการ อะไรบ้าง (3.3) มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่สากล ที่ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกัน (3.4) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประเทศ จุดนี้เราก็ให้ ความสำคัญ เพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันคลอนอาจจะมีความเสี่ยง สูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ตารางที่ 4-113 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 21

ข้อ	ประเด็น
21.1	ให้ความสำคัญเรื่องฮวงจุ้ย
21.2	ดูทางด้านคมนาคมว่าสะดวกมั๊ย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า
21.3	ดูว่าลูกค้าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด
21.4	เน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภค
21.5	เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่กว้างขวาง สามารถขยาย ได้อีกในอนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ
21.6	มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์
21.7	ดูว่าผลิตภัณฑ์ของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั๊ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อ ผลิตภัณฑ์ของเรามั๊ย
21.8	ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำการธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด

ตารางที่ 4-114 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน ในแต่ละประเด็นในข้อคำถามที่ 21

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธยฐาน	ควอไทล์ที่ 3	ควอไทล์ที่ 1	พิสัยระหว่างควอไทล์
	รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
ข้อที่ 21.1	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	4	4.75	4	0.75	
ข้อที่ 21.2	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	2	A	5	A	5	A	4	4	5	4	1	
ข้อที่ 21.3	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	2	A	5	A	2	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	4	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 21.4	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	4	4	5	4	4	1	
ข้อที่ 21.5	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	4	A	2	A	4	A	4	4	4	4	3.25	0.75		
ข้อที่ 21.6	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	3	A	5	A	3	A	4	A	4	4	4	4	4	3	1	
ข้อที่ 21.7	4	A	3	A	3	A	4	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	2	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	4	4	4	3	1		
ข้อที่ 21.8	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	5	A	5	4	5	4	4	1		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-115 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 21

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
21. การขยายธุรกิจของท่านต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม อะไรบ้างและอย่างไร				
21.1 ให้ความสำคัญเรื่องฮวงจุ้ย	4	0.75	มาก	สูง
21.2 คุณทางด้านคนนามว่าสะควมมัย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า	4	1	มาก	ปานกลาง
21.3 คุณว่าลูกค้าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะ ไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด	4	0.75	มาก	สูง
21.4 เน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และ สาธารณูปโภค	4	1	มาก	ปานกลาง
21.5 เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่า จะต้องมีพื้นที่กว้างขวาง สามารถขยายได้อีกใน อนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ	4	0.75	มาก	สูง
21.6 มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์	4	1	มาก	ปานกลาง
21.7 คุณว่าผลิตภัณฑ์ของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้าง มัย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ ของเรามั้ย	4	1	มาก	ปานกลาง
21.8 ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกใน การทำงานธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด	4	1	มาก	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-113 และ 4-114 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 3 ประเด็น คือ ให้ความสำคัญเรื่องฮวงจุ้ย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) คุณว่าลูกค้าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่

กว้างขวาง สามารถขยายได้อีกในอนาคตถ้าเพิ่มเติมอีกต้องเพียงพอ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 5 ประเด็น คือ ดูทางด้านคมนาคมว่าสะดวกมั๊ย เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) เน้นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และ สาธารณูปโภค (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) คว้าผลิตภัณฑ์ของเรามีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั๊ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของเรามั๊ย (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

ด้านการขยายธุรกิจ จากผลการศึกษาผู้วิจัย พบว่า นักธุรกิจจีนให้ความสำคัญกับปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการขยายการลงทุนไว้เป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้ คือ (1) การศึกษาทำเลที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ (1.1) เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องมีพื้นที่ที่กว้างขวาง (1.2) ศึกษา กลุ่มลูกค้าและพยายามหาทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้ลูกค้า เพื่อให้สามารถบริการได้ (1.3) มองไกลว่าในอนาคตจะขยายได้หรือไม่ และจะต้องทำอย่างไร (1.4) การศึกษา swung และทำเลตามตำราจีน (2) การศึกษากลุ่มลูกค้าหลักและการขนส่ง (2.1) เอกกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก มีจำนวนมากพอที่จะสามารถขยายกิจการได้ (2.2) ทางด้านคมนาคมว่าสะดวกหรือไม่ (2.3) คว้าลูกค้า ผู้ใช้สินค้าเราอยู่ที่ไหน (2.4) เรานั่นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภค เหล่านี้สำคัญที่สุดใน การที่เราจะขยายโรงงาน (2.5) ดูทุกอย่าง ที่เป็นปัจจัยในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคมนาคม สาธารณูปโภค กลุ่มลูกค้า ทั้งหมดจะต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจ (3) การศึกษาทรัพยากรด้านการผลิต (3.1) มีแหล่งทรัพยากรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้ (3.2) มีทรัพยากรบุคคลหรือแรงงานที่เพียงพอในสายการผลิต (3.3) รัฐบาลมีกฎหมายหรือการสนับสนุนการลงทุนและการขยายการลงทุน (3.4) เราให้ความสำคัญกับ swung พื้นที่ที่เราก่อตั้ง หากเราได้พื้นที่หรือจุดที่อุดมสมบูรณ์ เราเชื่อว่าธุรกิจของเราที่จะสมบูรณ์ เจริญรุ่งเรือง

ตารางที่ 4-116 ประเด็นในข้อคำถามข้อที่ 22

ข้อ	ประเด็น
22.1	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้ออดทน ต่องานในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง

ตารางที่ 4-116 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
22.2	ควรรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่ามองแค่วันนี้ที่คุณจะได้อะไรจากที่นี่
22.3	ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของ คุณค่าของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
22.4	ให้มีการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน
22.5	ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าถ้ามีการแก้ปัญหาอย่างไร
22.6	ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร
22.7	ให้มีการเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร
22.8	สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง
22.9	ควรรให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคน สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกับคนจีนไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต
22.10	ควรรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน
22.11	ควรมีวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุในเป้าหมาย
22.12	ควรรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง
22.13	ควรมีวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิดทัศนคติในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ
22.14	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำ
22.15	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อการยากลำบาก
22.16	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนทางการเงินในอนาคต
22.17	ให้มีการเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน
22.18	ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างสามัคคีในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจสาธารณะ
22.19	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว

ตารางที่ 4-116 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น
22.20	ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน รวมไปถึงการตรงต่อเวลา
22.21	ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน
22.22	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่ง แต่สามารถที่กล้า นำเสนอและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร
22.23	มีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยน โดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลี กับคนที่โน้นบ้าง
22.24	วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่เป็
22.25	ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงานร่วมกับคนจีน และที่ควร หลีกเลี่ยง
22.26	ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
22.27	ความมีน้ำใจในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร
22.28	มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบ่มเพาะทางด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก
22.29	มีการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (วิธีการเขียน การถัก ภาษาจีน)
22.30	มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศจีน เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกันโดย สิ้นเชิง
22.31	มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร, ชนเผ่า)
22.32	มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ
22.33	มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม
22.34	ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจ
22.35	ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลก ต่อเหตุการณ์

ตารางที่ 4-117 สรุปผลได้จากการทำเดลฟายรอบที่ 2 และผลจากการยืนยันคำตอบเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องทาง
ความคิดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คนในแต่ละประเด็น ในข้อคำถามที่ 22

คนที่	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		มัธย ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3						
รอบที่	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3				
ข้อที่ 22.1	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.2	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	3	A	5	A	2	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.3	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.4	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	3	A	3	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.5	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	2	A	3	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.6	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.7	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.8	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.9	4	A	5	A	3	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.10	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	5	4	1
ข้อที่ 22.11	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.12	3	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	2	4	2	1
ข้อที่ 22.13	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	1	A	5	A	5	A	3	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.14	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	2	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.15	4	A	5	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	5	5	4	1
ข้อที่ 22.16	4	A	4	A	3	A	4	A	3	A	4	A	4	A	4	A	4	A	2	A	5	A	5	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	5	4	1

ตารางที่ 4-117 (ต่อ)

คนที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	มัธยม ฐาน	ควอ ไทล์ ที่ 3	ควอ ไทล์ ที่ 1	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์																	
ข้อที่ 22.17	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	1	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	5	4	1								
ข้อที่ 22.18	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	A	5	5	4	1						
ข้อที่ 22.19	3	A	5	A	3	A	4	A	5	A	3	A	5	A	4	A	5	A	1	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	4	5	4	1					
ข้อที่ 22.20	4	A	3	A	4	A	4	A	5	A	3	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	2	A	5	5	4	1						
ข้อที่ 22.21	4	A	3	A	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	2	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	4	5	4	1					
ข้อที่ 22.22	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	5	4	1						
ข้อที่ 22.23	4	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	5	A	5	A	3	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	3	4	5	4	1				
ข้อที่ 22.24	4	A	3	A	3	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	2	A	4	A	5	A	4	A	3	A	4	A	5	4	5	3	1					
ข้อที่ 22.25	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	5	A	4	A	2	A	5	4	5	4	1					
ข้อที่ 22.26	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	5	4	5	4	1				
ข้อที่ 22.27	4	A	5	A	3	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	3	A	5	5	4	5	4	1				
ข้อที่ 22.28	5	A	5	A	3	A	4	A	5	A	5	A	5	A	4	A	5	A	2	A	5	A	5	A	5	A	4	A	2	A	5	5	4	5	4	1				
ข้อที่ 22.29	5	A	4	A	4	A	4	A	1	A	5	A	2	A	3	A	5	A	2	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	4	A	4	5	4	5	4	1		
ข้อที่ 22.30	4	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	4	A	3	A	5	A	5	A	5	A	2	A	3	A	5	A	4	A	4	A	5	3	4	5	4	1		
ข้อที่ 22.31	5	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	2	A	5	A	4	A	3	A	5	A	4	A	4	A	4	4	4	4	4	4.75	4	0.75
ข้อที่ 22.32	5	A	4	A	3	A	4	A	5	A	4	A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	4	A	4	A	3	A	5	5	4	5	4	1		
ข้อที่ 22.33	4	A	4	A	3	A	4	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	2	A	5	A	5	A	4	A	4	A	4	A	3	A	5	4	5	4	5	4	1	
ข้อที่ 22.34	4	A	2	A	3	A	4	A	5	A	4	A	2	A	4	A	5	A	3	A	5	A	5	A	4	A	5	A	5	A	4	A	5	4	5	4	5	4	1	
ข้อที่ 22.35	5	A	5	A	5	A	4	A		A	4	A	5	A	4	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	5	A	3	A	5	5	5	5	5	0		

หมายเหตุ A คือ Accept การยอมรับคำถามรอบที่ 3, R คือ Reject การปฏิเสธคำถามรอบที่ 3

ตารางที่ 4-118 รายละเอียดค่ามัธยฐาน (Median) ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายรอบที่ 3 ในข้อคำถามที่ 22

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
22. ท่านคิดว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอน อย่างไร ให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จ เมื่อจบการศึกษา				
22.1 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการ ทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีนโดยให้ อดทน ต่องานในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วน ส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง	4	1	มาก	ปานกลาง
22.2 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคง ให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่ การงานมากกว่ามองแค่วันนี้ที่คุณจะได้อะไร จากที่นี่	4	1	มาก	ปานกลาง
22.3 ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของ คุณค่าของ คำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้า มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4	1	มาก	ปานกลาง
22.4 ให้มีการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน	4	1	มาก	ปานกลาง
22.5 ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน logic แบบคนจีน ในการแก้ปัญหา ว่าเค้ามีการแก้ปัญหาอย่างไร	4	1	มาก	ปานกลาง
22.6 ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	4	1	มาก	ปานกลาง
22.7 ให้มีการเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่านำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.8 สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-118 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
22.9 ควรให้มีการเรียนรู้ ปลุกฝังในด้านความกตัญญู รู้คุณคน สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการ อยู่ร่วมกันกับคนไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการ ดำเนินชีวิต	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.10 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสร้าง ความมุ่งมั่นให้ เกิดความสำเร็จในงาน	4	1	มาก	ปานกลาง
22.11 ควรมิวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การ ตั้งเป้าหมาย การบรรลุในเป้าหมาย	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.12 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อ หน้าที่การงานของตัวเอง	4	1	มาก	ปานกลาง
22.13 ควรมิวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้ เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิด แบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.14 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความสำคัญของ ประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มา ซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลก มาด้วยการลงมือทำ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.15 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อ การยากลำบาก	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.16 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการ วางแผน ทางการเงินในอนาคต	4	1	มาก	ปานกลาง
22.17 ให้มีการเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจใน การทำงาน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-118 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
22.18 ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างควม สามัคคีในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจ สาธารณะ	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.19 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการ ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึง สามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถ เรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว	4	1	มาก	ปานกลาง
22.20 ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงาน ร่วมกับคนจีน รวมไปถึงการตรงต่อเวลา	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.21 ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการ ทำงานรูปแบบของคนจีน	4	1	มาก	ปานกลาง
22.22 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่ง แต่สามารถที่กล้านำเสนอและ สร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.23 มีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการ แลกเปลี่ยนโดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคน ที่โน้นบ้าง	4	1	มาก	ปานกลาง
22.24 วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่เป็น	4	1	มาก	ปานกลาง
22.25 ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการ ทำงานร่วมกับคนจีน และที่ควรหลีกเลี่ยง	4	1	มาก	ปานกลาง
22.26 ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความ จงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.27 ความมีน้ำใจในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานและ องค์กร	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง

ตารางที่ 4-118 (ต่อ)

การพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรม การบริหารคนแบบจีน	มัธย ฐาน	I.R.	การแปลผล	
			ระดับความคิดเห็น	ความ สอดคล้อง
22.28 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบ่มเพาะทางด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก	5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.29 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (วิธีการเขียน การถัก ภาษาจีน)	4	1	มาก	ปานกลาง
22.30 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศจีน เพราะ ภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง	4	1	มาก	ปานกลาง
22.31 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร,ชน เผ่า)	4	0.75	มาก	สูง
22.32 มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างคนให้เป็น ผู้ประกอบการ	4.5	1	มากที่สุด	ปานกลาง
22.33 มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม	4	1	มาก	ปานกลาง
22.34 ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้ เป็นนักธุรกิจ	4	1	มาก	ปานกลาง
22.35 ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อ โลก ต่อเหตุการณ์	5	0	มากที่สุด	สูง

จากตารางที่ 4-116 และ 4-117 พบว่า ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง มี 1 ประเด็น คือ ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลกต่อเหตุการณ์ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 0.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันสูงมีจำนวน 1 ประเด็น คือ มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร, ชนเผ่า) (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 0.75) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันปานกลางมีจำนวน 15 ประเด็น คือ ให้มีการเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ควรให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคน สิ่งนี้

เป็นสิ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกันกับคนจีน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ควรมิวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุในเป้าหมาย (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ควรมิวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Global ทั้งนี้ เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ทักษะคติในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อการยากลำบาก (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างควมสามัคคีในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจสาธารณะ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน รวมไปถึงการตรงต่อเวลา (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่ง แต่สามารถที่กล้านำเสนอและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) ความมีน้ำใจในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบ่มเพาะทางด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ (Mdn. = 5.00 และ I.R. = 1.00) และในส่วนของประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกันปานกลาง มีจำนวน 18 ประเด็น คือ ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้อดทน ต่องานในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อยากให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่ามองแค่วันนี้ที่คุณจะได้อะไรจากที่นี่ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของคุณค่าของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คุณค่าของการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าเค้มีการแก้ปัญหาอย่างไร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ควรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนทางการเงินในอนาคต (Mdn. = 4.00 และ

I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยน โดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนในประเทศจีนบ้าง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่เป็น (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงานร่วมกับคนจีน และที่ควรหลีกเลี่ยง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศจีน เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00) ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจ (Mdn. = 4.00 และ I.R. = 1.00)

จากผลการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าควรมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ในบรรจุในหลักสูตร (1) การเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน Logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา (2) การเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง ควรให้มีการเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคน (3) การเรียนรู้เกี่ยวกับสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน เวลาทำงานต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ตลอดรอดฝั่ง ความมุ่งมั่นในการทำอะไรก็ตาม (4) การเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง เมื่อหัวหน้างานเองงานให้เราทำเราต้องทำงานให้สำเร็จลุล่วง เหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบ (5) การเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้อุดหนุน (6) การเรียนรู้เกี่ยวกับ การเตรียมพร้อมต่อการยากลำบาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการงาน การเงิน คนจีนทุกคนต้องมีเงินเก็บ แนวทางในการดำเนินชีวิต การวางแผนทางการเงินในอนาคต (7) การเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีเป้าหมายในการสร้างชีวิต สร้างครอบครัว ให้หลักคิดในเรื่องของการทำเพื่อคนรอบข้างไม่ใช่ยึดเอาแต่ตนเอง (8) การเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้ดีและรวดเร็ว (9) การเรียนรู้เกี่ยวกับ ทักษะติดต่อการทำงานกับคนจีน อยากให้หมองให้ไกล ๆ การเก็บเกี่ยวประสบการณ์ อย่าไปมองค่าตอบแทนก่อน (10) การเรียนรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน (11) การเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยการให้มีการแลกเปลี่ยน โดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนที่โน้นบ้าง (12) การเรียนรู้เกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ควรมีในการทำงานร่วมกับคนจีน สิ่งไหนที่ควรหลีกเลี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเป็นไปด้วยความราบรื่น มีความสุข

เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กร (13) การเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อ องค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนวิชาที่ว่าด้วย ความมีน้ำใจในการทำงาน (14) การเรียนรู้เกี่ยวกับบ่มเพาะด้านจิตใจ พัฒนาด้านนี้ อย่าไปมองคนที่สูงมากกว่าตัวเองแล้วนำมา เปรียบเทียบ กลายเป็นความไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมี เปลี่ยนเป็นการพัฒนาฝีมือ และมุ่งมั่นที่พัฒนา ตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต (15) การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (วิธีการเขียน การถัก ภาษาก่อนรวมถึงลักษณะนิสัยของคนจีน ประเพณีวัฒนธรรม) (16) การเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน ซึ่งประกอบไปด้วย ประชากรมีชนเผ่าอะไรบ้าง รวมถึงให้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของภูมิภาค ประเทศ รวมถึงประวัติศาสตร์จีน และ ลักษณะนิสัยของคนจีน วัฒนธรรมต่าง ๆ ที่คนจีนเป็น (17) การ เรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ สร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจให้ตัดสินใจได้คิด มหาวิทยาลัยเป็นแค่เป็นผู้ให้การสนับสนุนหรือเป็นเฉพาะที่ปรึกษาควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการ รวมกลุ่ม การเข้ากลุ่มเข้าสังคม (18) การเรียนรู้เกี่ยวกับอยากให้ออนในเรื่องคุณค่าของสิ่งที่เป็นให้ ภูมิใจในสิ่งที่ตนมี อย่าไปมองคนอื่นแล้วมาเปรียบเทียบ สร้างให้เกิดพลังทางบวก คิดบวก ดำเนิน ชีวิตในทางบวก (19) การเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวของคนไทยน้อยมาก คนจีนจะเก่งมากเรื่อง ความรู้รอบตัว สิ่งนี้มันจึงส่งผลให้กับการมอง การคิดในระยะยาวด้วย นี้คือ เป็นต้นเหตุของคนไทย ในการมองปัญหาแค่ตรงหน้าด้วย ควรมีทักษะที่หลากหลายจะส่งผลให้ให้การมอง การคิด กว้างขึ้น โกลขึ้น

ข้อเสนอจากผู้เชี่ยวชาญเห็นควรให้หลักสูตรการบริหารธุรกิจกับจีนควรมีการศึกษาและ ปรากฏในหลักสูตร

จากผลการศึกษาผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญมาจำลองสร้างเป็น หลักสูตรบริหารธุรกิจจีน โดยจำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ 4-119 สรุปรายวิชาที่พึงมีในหลักสูตร

รายชื่อวิชาทั้งหมดที่ควรมี	รายชื่อวิชาที่เป็นข้อค้นพบ
1. วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ	1. วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน	3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน
4. การค้าและการลงทุนในประเทศจีน	4. การค้าและการลงทุนในประเทศจีน
5. เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน	5. เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน

ตารางที่ 4-119 (ต่อ)

รายชื่อวิชาทั้งหมดที่ควรมี	รายชื่อวิชาที่เป็นข้อค้นพบ
6. การจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ	6. การจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ
7. ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน	7. ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน
8. กฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ	8. กฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
9. การส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน	9. การส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน
10. ธุรกิจการขนส่งสินค้า	10. ธุรกิจการขนส่งสินค้า
11. การเงินการธนาคารระหว่างประเทศ	11. การเงินการธนาคารระหว่างประเทศ
12. องค์กรและการจัดการ	
13. พฤติกรรมองค์กรแบบจีน	12. พฤติกรรมองค์กรแบบจีน
14. การจัดการผลการปฏิบัติงาน	
15. การสื่อสารองค์กร	
16. การบริหารนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	
17. หลักการจัดการธุรกิจจีน	13. หลักการจัดการธุรกิจจีน
18. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์	
19. ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ	14. ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ
20. ทฤษฎีองค์การอุตสาหกรรม	
21. มาตรฐานและการบริหารจัดการระหว่างประเทศ	
22. คอมพิวเตอร์ภาษาจีน	15. คอมพิวเตอร์ภาษาจีน
23. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม	
24. หลักการตลาด	
25. การจัดการองค์กรและการบริหารสำหรับจีน	16. การจัดการองค์กรและการบริหารสำหรับจีน
26. การเงินธุรกิจ	

ตารางที่ 4-119 (ต่อ)

รายชื่อวิชาทั้งหมดที่ควรมี	รายชื่อวิชาที่เป็นข้อค้นพบ
27. การวิจัยทางธุรกิจ	
28. การจัดการนวัตกรรมและข้อมูลองค์กร	
29. การจัดการเชิงกลยุทธ์	
30. เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก	17. เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก
31. หลักการบัญชี	
32. จริยธรรมทางธุรกิจ	

จากตารางที่ 4-119 ผู้วิจัยได้สรุปรายวิชาและรายละเอียดวิชาที่นักศึกษาควรรู้ประกอบไปด้วย ดังนี้

1. วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ

ศึกษาถึงวัฒนธรรม และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของชาวจีน ความเคยชินในพฤติกรรมการทำธุรกิจของคนจีน อุปนิสัยการทำการค้าของคนจีนในท้องถิ่นต่าง ๆ ฮวงจุ้ย และทำเลที่ตั้ง รวมถึงหลักทางการบริหารขององค์กรตามหลักวัฒนธรรมจีน อาทิเช่น วัฒนธรรมแบบครอบครัวพบว่ามีความแตกต่างกับหลักสูตร

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ศึกษาถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การสร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงาน โครงสร้างและความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม และการประเมินผลบุคลากร ภายใต้การมอบหมายงานระหว่างประเทศและกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ของทั้งประเทศที่ไปลงทุนและประเทศของบริษัทแม่

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน

ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนงานบุคคล การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา

ความสุขในการทำงาน ผลกระทบของวัฒนธรรมข้ามชาติต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ธุรกิจจีน การเปรียบเทียบแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจีนกับประเทศต่าง ๆ
และกรณีศึกษา

4. การค้าและการลงทุนในประเทศจีน

ศึกษาถึงกฎหมายการลงทุนในประเทศจีนโดยสังเขป อัตราภาษีศุลกากร และกฎหมาย
อื่น ๆ นโยบายในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายการค้าระหว่างประเทศของจีน และ
ความสัมพันธ์ของนโยบายต่าง ๆ บทบาทของรัฐบาลและเอกชนต่อการค้าระหว่างประเทศของจีน
การลงทุนในประเทศจีน บทบาทของรัฐบาลจีนต่อการลงทุนของชาวต่างชาติ การรวมกลุ่มทาง
เศรษฐกิจของจีนกับประเทศต่าง ๆ ผลประโยชน์และความมุ่งหวังของรัฐบาลจีนต่อการค้าระหว่าง
ประเทศ และการลงทุนของชาวต่างชาติในประเทศจีนและการควบคุม และการสนับสนุนของ
รัฐบาลจีน

5. เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน

ศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และลักษณะภูมิประเทศ สภาพเศรษฐกิจและการเมือง
จีนในปัจจุบัน โดยมีเนื้อหาการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับสภาพ เศรษฐกิจและการเมืองภายในจีน
การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของจีนในปัจจุบัน วัฒนธรรมการค้าของจีน การเมืองจีนกับ
ต่างประเทศ อิทธิพลของการเมืองที่มีต่อเศรษฐกิจจีนกลไกของระบบเศรษฐกิจ นโยบายเศรษฐกิจ
ตลอดจนความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชียและทั่วโลก

6. การจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ

ศึกษาถึงบทบาทและความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ วิธีการเข้าสู่ตลาด
ต่างประเทศ การวิเคราะห์ถึงโอกาส อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด การวิเคราะห์และการดำเนิน
นโยบายในการแก้ปัญหาทางการจัดการของธุรกิจระหว่างประเทศ สภาวะแวดล้อมและยุทธศาสตร์
ทางธุรกิจระหว่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

7. ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน

ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการตลาดในประเทศจีน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดจีน พฤติกรรม
ผู้บริโภค อิทธิพลของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมการค้าสินค้าและ
บริการ การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนประสมการตลาด การวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ใน
แต่ละกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจในประเทศจีน

8. กฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

ศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ กฎหมายการขนส่ง กฎหมายประกันภัย
ข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนระหว่างประเทศ การควบคุมและ

การแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ทรัพย์สินทางปัญญา การจดลิขสิทธิ์และการจดสิทธิบัตร การให้ความคุ้มครองผู้ถือหุ้น และการปกป้องผลประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง กับบริษัทภาษีอากรและ หลักการของกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับสัญญา การตัดสินชี้ขาดและการยุติข้อพิพาท และกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ

9. การส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน

ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและวิธีการส่งออกและนำเข้าสินค้าในประเทศจีน การหาตลาดเพื่อการส่งออกและนำเข้าสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาดของสินค้าเพื่อการส่งออก พิธีการทางศุลกากร สิทธิประโยชน์ในการส่งออกและนำเข้าสินค้าไปจีน เงื่อนไข และวิธีการชำระเงินระหว่างประเทศ บทบาทของรัฐบาลในการส่งเสริมการส่งออกและนำเข้าไปประเทศจีน

10. ธุรกิจการขนส่งสินค้า

ศึกษาเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นของการขนส่ง ครอบคลุมถึงหน้าที่ของระบบการขนส่ง องค์ประกอบการขนส่งหลายรูปแบบของระบบขนส่งทั้งส่วนท้องถิ่นและระดับนานาชาติ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบขนส่ง การกระจายสินค้า ความสัมพันธ์ของคลังสินค้าที่มีต่อกระบวนการ โลจิสติกส์ การบริหารและการจัดการการขนส่ง ศึกษาและวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการขนส่งและการกระจายสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ และกำหนดเส้นทาง การจัดการเวลาในการขนส่งและกระจายสินค้า

11. การเงินการธนาคารระหว่างประเทศ

ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ ได้แก่ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุลบัญชีเดินสะพัดดุลการชำระเงิน ตลอดจนกลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสมองค์การทางการเงินระหว่างประเทศ

12. พฤติกรรมองค์การแบบจีน

ศึกษาความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อ การบริหารกลุ่มรูปนัยและอรูปนัย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การประสานงาน การสื่อความเข้าใจในองค์กร เครื่องมือ วิธีการ และรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการบริหารขององค์กรของจีน

13. หลักการจัดการธุรกิจจีน

ศึกษาถึงหลักในการจัดการธุรกิจของจีน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของงาน และการจัดการองค์การ

14. ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ

ศึกษาและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะทางด้านภาษาจีน ในการสนทนาภาษาจีนธุรกิจในโอกาสต่าง ๆ และการใช้ภาษาจีนเพื่อการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ฝึกสัมภาษณ์ในสถานการณ์จำลอง โดยเน้นความสามารถในการสื่อความหมายทางธุรกิจ

15. คอมพิวเตอร์ภาษาจีน

ศึกษาและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ โปรแกรมพื้นฐานทั่วไป และโปรแกรมสำเร็จรูปในปัจจุบันที่ใช้กับงานธุรกิจ ระบบฐานข้อมูล ระบบปฏิบัติการต่าง ๆ สำนักงานอัตโนมัติ การพิมพ์จดหมาย และเอกสารทางธุรกิจเป็นภาษาจีน

16. การจัดการองค์การและการบริหารสำหรับจีน

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ การจัดองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การแบบครอบครัว วิวัฒนาการของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ หลักและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การชักนำ และการควบคุม รวมถึงศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจ

17. เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการค้าระหว่างประเทศของประเทศจีน การเก็บภาษี ดุลการชำระเงิน ระบบการเงินระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การลงทุนระหว่างประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจเปิดของจีน ทิศทางและนโยบายทางเศรษฐกิจมหภาคและสถานการณ์ทางการค้าของประเทศจีนในปัจจุบัน บทบาทของจีนต่อสังคมโลก ความสัมพันธ์ทางการค้าและเศรษฐกิจระหว่างจีนกับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศไทย องค์การระหว่างประเทศที่จีนเป็นสมาชิก และกรณีศึกษา ให้ก้าวทันต่อโลกต่อเหตุการณ์

18. องค์การและการจัดการ

แนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

19. ทฤษฎีองค์การอุตสาหกรรม

ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารขั้นพื้นฐาน การกำหนด นโยบาย และการวางแผน การสรรหา และการจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจูงใจ การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การควบคุม ตลอดจนศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานที่ประกอบกัน ภายในองค์กร ศึกษารูปแบบและประเภทการจัด โครงสร้างองค์การ ศึกษา การประยุกต์การจัด โครงสร้างองค์การ ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม

20. มาตรฐานและการบริหารจัดการระหว่างประเทศ

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวปฏิบัติด้านการบริหารและการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างประเทศ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การพัฒนาและปรับปรุงนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารของธุรกิจระหว่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ การจัด โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากร มนุษย์รวมถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ ตลอดจน การศึกษาเปรียบเทียบ ระบบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ

21. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่จะมีส่วนช่วย ในการเสริมสร้างคุณภาพงาน บทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ จิตวิทยาและเทคนิควิธีในการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมการสร้างวินัย การสร้างความภูมิใจให้กับทีมงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มและ ระหว่างกลุ่ม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวทางในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและการจัดการ

22. หลักการตลาด

แนวคิดพื้นฐานและหน้าที่ทางการตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาด ระบบข้อมูล ทาง การตลาดและการวิจัยการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การบริหารผลิตภัณฑ์การตั้งราคา ช่อง ทางการจัดจำหน่ายและการกระจาย สินค้า การส่งเสริมการตลาด การตลาดเพื่อสังคม การตลาด สมัยใหม่ การตลาดระดับโลก การวางแผนและการบริหารการตลาดอย่างมีจรรยาบรรณ

23. การเงินธุรกิจ

ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ ได้แก่ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุลบัญชีเดินสะพัดดุลการชำระเงิน ตลอดจนกลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินระหว่างประเทศ และวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม องค์กรทางการเงินระหว่างประเทศ

24. การวิจัยทางธุรกิจ

ศึกษาความหมาย บทบาท ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยทางธุรกิจ จรรยาบรรณของนักวิจัย ประเภทของการวิจัยทางธุรกิจ ขั้นตอนการวิจัย การเลือกปัญหาการวิจัย การกำหนดจุดมุ่งหมาย การตั้งคำถามในการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตัวแปรและเทคนิคการตั้งสมมติฐาน การเลือกรูปแบบการวิจัย เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่สอดคล้องกับการวิจัยแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการเตรียมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล การเขียนโครงการวิจัย การเขียนรายงานวิจัยและการนำเสนอผลการวิจัย สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อไปเช่นการพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร

25. การจัดการนวัตกรรมและข้อมูลองค์กร

แนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการ สมัยใหม่ เพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัด

26. การจัดการเชิงกลยุทธ์

ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับและประเภทของกลยุทธ์กระบวนการวางแผนนโยบาย การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ เทคนิคการวางแผนนโยบายของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การวางแผนธุรกิจเชิงการบริหาร และเชิงปฏิบัติการ เน้นการฝึกปฏิบัติ ประยุกต์หลักการและทฤษฎี

27. หลักการบัญชี

ศึกษาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัญชี วิธีปฏิบัติทางการบัญชี และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินจากรายงานทางธุรกิจมาบันทึกตามหลักบัญชีที่รับรองทั่วไป สำหรับกิจการให้บริการและกิจการพาณิชย์กรรม การจัดทำงบการเงินเพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของ

กิจการ ระบบภาษีมูลค่าเพิ่มที่เกี่ยวข้องสำหรับกิจการแต่ละประเภทตลอดจนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี

28. จริยธรรมทางธุรกิจ

ศึกษาความหมายและความสำคัญของจริยธรรม ทฤษฎีและ แนวความคิดทางจริยธรรม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ บทบาทของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการปลูกฝัง จริยธรรมในหน่วยงาน การสร้างและพัฒนาจริยธรรมในองค์กรธุรกิจ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร หลักจริยธรรมในการทำงานสำหรับ ผู้บริหารและพนักงาน จริยธรรมทางธุรกิจระดับโลก โดยใช้กรณีตัวอย่างประกอบ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้ง ความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อตนเองและองค์กร และในการทำการค้า

29. เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการค้าระหว่างประเทศของประเทศจีน การเก็บภาษี ดุลการชำระเงิน ระบบการเงินระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การลงทุนระหว่างประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจเปิดของจีน ทิศทางและนโยบายทางเศรษฐกิจมหภาคและสถานการณ์ทางการค้าของประเทศจีนในปัจจุบัน บทบาทของจีนต่อสังคมโลก ความสัมพันธ์ทางการค้าและเศรษฐกิจระหว่างจีนกับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศไทย องค์กรระหว่างประเทศที่จีนเป็นสมาชิก และกรณีศึกษาให้ก้าวทันต่อโลกต่อเหตุการณ์

30. การจัดการเชิงกลยุทธ์

ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับและประเภทของกลยุทธ์กระบวนการวางแผนนโยบาย การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ เทคนิคการวางแผนนโยบายของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การวางแผนธุรกิจเชิงการบริหาร และเชิงปฏิบัติการ เน้นการฝึกปฏิบัติ ประยุกต์หลักการและทฤษฎี

31. หลักการบัญชี

ศึกษาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบัญชี วิธีปฏิบัติทางการบัญชี และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินจากรายงานทางธุรกิจมาบันทึกตามหลักบัญชีที่รับรองทั่วไป สำหรับกิจการให้บริการและกิจการพาณิชย์กรรม การจัดทำงบการเงินเพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการ ระบบภาษีมูลค่าเพิ่มที่เกี่ยวข้องสำหรับกิจการแต่ละประเภทตลอดจนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี

32. จริยธรรมทางธุรกิจ

ศึกษาความหมายและความสำคัญของจริยธรรม ทฤษฎีและ แนวความคิดทางจริยธรรม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ บทบาทของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมการปลูกฝัง จริยธรรมในหน่วยงาน การสร้างและพัฒนาจริยธรรมในองค์กรธุรกิจ การใช้ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร หลักจริยธรรมในการทำงานสำหรับ ผู้บริหารและ พนักงาน จริยธรรมทางธุรกิจระดับโลก โดยใช้กรณีตัวอย่างประกอบ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้ง ความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อตนเองและองค์กร และในการทำการค้า

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีนนั้นเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อให้ได้รายวิชาและรายละเอียดวิชาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน
2. เพื่อให้ได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าและลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน

โดยใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาในกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV มาศึกษา เพื่อรองรับความต้องการบุคลากรด้านบริหารธุรกิจและการขยายตัวของการลงทุนของนักธุรกิจจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน นับเป็นการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ว่าด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยหนึ่งในเป้าหมายพัฒนาคือคนไทยต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยแผนขยายผลความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ภาคเอกชนและผู้เชี่ยวชาญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (นุจรี วงษ์สันต์, 2558) และสอดคล้องกับหนึ่งในกระบวนการพัฒนาประเทศที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การวิจัยและการพัฒนา และการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน ภายใต้แนวคิดประเทศไทย 4.0 (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยกระบวนการวิจัยเริ่มจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผลที่ได้นำมาวิเคราะห์เป็นแนวทางทำธุรกิจจีนในไทยและกลุ่มประเทศ CLMV ในประเด็นด้านการบริหารและการจัดการคนแบบองค์กรจีน เพื่อเป็นแนวทาง ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) จำนวน 3 รอบกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารจากประเทศจีนที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน 2) เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจีน และประเทศกลุ่มอินโดจีน CLMV ที่ปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย และ 3) บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับประเทศจีน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 19 คน โดยรอบแรกใช้การสัมภาษณ์ด้วยคำถามแบบมีโครงสร้างเป็นคำถามปลายเปิดที่สร้างจากผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ตั้งเคราะห์ประเด็นด้านการบริหารและการจัดการคนแบบองค์กรจีน แล้วนำมาจัดทำแบบสอบถาม

รอบ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญบอกระดับความคิดเห็นเพิ่มเติม จากความคิดเห็นของกลุ่มใช้สถิติวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) หลังจากนั้น นำค่าสถิติที่ได้มาจัดทำแบบสอบถามในรอบที่ 3 เพื่อหาอันดับของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญใช้สถิติวิเคราะห์ด้วยค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (โดยใช้เกณฑ์สถิติของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50) จึงนำอันดับของกลุ่มไปหาแนวทางการส่งเสริมที่มีความเป็นไปได้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการหาความสอดคล้องของข้อมูลเพื่อนำไปสู่รายวิชา รายละเอียดวิชาในการเรียนบริหารธุรกิจในระดับปริญญาตรี และวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถค้าขายหรือทำธุรกิจกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน โดยสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้ได้รายวิชา รายละเอียดวิชาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน

จากวัตถุประสงค์ที่ 1 ประกอบด้วยรายวิชาและรายละเอียดวิชา ดังนี้

1. วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ

ศึกษาถึงวัฒนธรรม และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของชาวจีน ความเคยชินในพฤติกรรม การทำธุรกิจของคนจีน อุปนิสัยการทำการค้าของคนจีนในท้องถิ่นต่าง ๆ ฮวงจุ้ย และทำเลที่ตั้ง รวมถึงหลักทางการบริหารขององค์กรตามหลักวัฒนธรรมจีน อาทิเช่น วัฒนธรรมแบบครอบครัว

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ศึกษาถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การสร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงาน โครงสร้างและความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการติดต่อสื่อสาร การคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม และการประเมินผลบุคลากร ภายใต้การมอบหมายงานระหว่างประเทศและกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ทั้งประเทศที่ไปลงทุน และบริษัทแม่

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน

ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนงานบุคคล การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา

ความสุขในการทำงาน ผลกระทบของวัฒนธรรมข้ามชาติต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ธุรกิจจีน การเปรียบเทียบแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจีนกับประเทศต่าง ๆ
และกรณีศึกษา

4. การค้าและการลงทุนในประเทศจีน

ศึกษาถึงกฎหมายด้านการลงทุนในประเทศจีน โดยสังเขป อัตรากาฬิศุลกากร และ
กฎหมายอื่น ๆ นโยบายในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การค้าระหว่างประเทศ และความสัมพันธ์ของ
นโยบายต่าง ๆ บทบาทของรัฐบาลและเอกชนต่อการค้าระหว่างประเทศของจีน การลงทุนใน
ประเทศจีน บทบาทของรัฐบาลจีนต่อการลงทุนของชาวต่างชาติ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของจีน
กับประเทศต่าง ๆ ผลประโยชน์และความมุ่งหวังของรัฐบาลจีนต่อการค้าระหว่างประเทศ และ
การลงทุนของชาวต่างชาติในประเทศจีนและการควบคุม และการสนับสนุนของรัฐบาลจีน

5. เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน

ศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และลักษณะภูมิประเทศ สภาพเศรษฐกิจและการเมือง
จีนในปัจจุบัน โดยมีเนื้อหาการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของจีน
ในปัจจุบัน วัฒนธรรมการค้าของจีน การเมืองจีนกับต่างประเทศ อิทธิพลทางการเมืองที่มีต่อ
เศรษฐกิจจีน กลไกของระบบเศรษฐกิจ นโยบาย ตลอดจนสัมพันธ์ภาพทางเศรษฐกิจกับประเทศ
อื่น ๆ ในเอเชียและทั่วโลก

6. การจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ

บทบาทความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การวิเคราะห์
ถึงโอกาส อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด การวิเคราะห์และการดำเนินนโยบายในการแก้ปัญหาทาง
การจัดการของธุรกิจระหว่างประเทศ สภาวะแวดล้อมและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ
การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

7. ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน

ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการตลาดในประเทศจีน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดจีน พฤติกรรม
ผู้บริโภค อิทธิพลของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมการค้าสินค้าและบริการ
การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนประสมการตลาด การวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์
ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจในประเทศจีน

8. กฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

ศึกษากฎหมายการค้าระหว่างประเทศ กฎหมายการขนส่ง กฎหมายประกันภัย ข้อพิพาท
ทางการค้าระหว่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนระหว่างประเทศ การควบคุมและการ
แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ทรัพย์สินทางปัญญา การจดลิขสิทธิ์และการจดสิทธิบัตรการให้

ความคุ้มครองผู้ถือหุ้น และการปกป้องผลประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง กับบริษัททนายอากรและ
หลักการของกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับสัญญา การตัดสินชี้ขาดและการยุติ
ข้อพิพาท และกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ

9. การส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน

ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและวิธีการส่งออกและนำเข้าสินค้าในประเทศจีน การหาตลาด
เพื่อการส่งออกและนำเข้าสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตั้งราคา ส่งเสริมการตลาดของสินค้าเพื่อ
การส่งออก พิธีการทางศุลกากร สิทธิประโยชน์ในการส่งออกและนำเข้าสินค้าไปจีน เงื่อนไขและ
วิธีการชำระเงินระหว่างประเทศ บทบาทของรัฐบาลในการส่งเสริมการส่งออกและนำเข้าไป
ประเทศจีน

10. ธุรกิจการขนส่งสินค้า

ศึกษาหลักการเบื้องต้นในการขนส่ง ครอบคลุมถึงหน้าที่ของระบบการขนส่ง
องค์ประกอบการขนส่งหลายรูปแบบของระบบขนส่งทั้งส่วนท้องถิ่นและระดับนานาชาติ รวมถึง
เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบขนส่ง การกระจายสินค้า ความสัมพันธ์คลังสินค้าที่มีต่อ
กระบวนการโลจิสติกส์และบทบาทของโลจิสติกส์ในปัจจุบัน การบริหารจัดการขนส่ง ศึกษาและ
วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการขนส่งและการกระจายสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ และกำหนดเส้นทาง
การจัดตารางเวลาในการขนส่งและกระจายสินค้า

11. การเงินการธนาคารระหว่างประเทศ

บทบาทของการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสภาพแวดล้อมทาง
เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินระหว่าง
ประเทศ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ และเทคนิคที่ใช้ในธุรกิจการเงิน
ระหว่างประเทศ ได้แก่ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุบับัญชีเดินสะพัด คุลการชำระเงิน ตลอดจน
กลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ที่มีผลกระทบ
ต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศและวิธีการบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่
เหมาะสม

12. องค์การและการจัดการ

แนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจ
การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อ
สื่อสารในองค์การ การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อ
การบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัด

13. พฤติกรรมองค์การแบบจีน

ศึกษาความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหาร กลุ่มรูปนัยและอรูปนัย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การประสานงาน การสื่อความเข้าใจในองค์กร เครื่องมือ วิธีการ และรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการบริหารขององค์การของจีน

14. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ศึกษาปรัชญาและความสำคัญถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนด มาตรฐาน การปฏิบัติงาน การจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำผลไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการจ่ายค่าจ้าง การฝึกอบรมและการเลื่อนตำแหน่ง การควบคุม คุณภาพมาตรฐานของงานตามที่บริษัทกำหนดไว้ รวมถึงการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

15. การสื่อสารองค์กร

ศึกษาถึงความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในองค์กร กระบวนการและรูปแบบการสื่อสารในองค์การตามหน้าที่และโครงสร้างองค์การ ปัจจัย วัฒนธรรม องค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสื่อสารภายในองค์การ การวิเคราะห์ วางแผน การตรวจสอบ การประเมินผลการสื่อสารในองค์การ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่าง กลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน และแต่ละระดับชั้นของการบริหารภายในองค์การ พฤติกรรมการสื่อสาร เฉพาะกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุซึ่งเป้าหมายระหว่างกลุ่มและเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

16. การบริหารนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ศึกษานวัตกรรม และเครื่องมือสมัยใหม่ เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย เทคนิค/ เครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การประเมินแบบสมดุล (Balance scorecard) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicator) การจัดการความสามารถ (Competency) รวมทั้งเทคนิค/ เครื่องมืออื่น ๆ ที่จำเป็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

17. หลักการจัดการธุรกิจจีน

ศึกษาถึงหลักในการจัดการธุรกิจของจีน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการ ในท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของงาน และการจัดการองค์การ

18. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดเก็บข้อมูลที่ใช้เป็น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการจัดเก็บเพื่อประโยชน์ในการค้นหาและเรียกใช้ข้อมูล การนำ

คอมพิวเตอร์และเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลลักษณะข้อสนเทศเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้ในการวางแผนการตัดสินใจของผู้บริหาร การจัดหาเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ การจัดจ้างและพัฒนาบุคลากรทางด้านสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคม มาประยุกต์ใช้ในระบบข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์โลก

19. ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ

ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะทางด้านภาษาจีนในการสนทนาภาษาจีนในโอกาสต่าง ๆ และ การใช้ภาษาจีนเพื่อติดต่อสื่อสารทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ฝึกสัมภาษณ์ในสถานการณ์จำลอง โดยเน้นความสามารถในการสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจสูงสุด

20. ทฤษฎีองค์การอุตสาหกรรม

การบริหารขั้นพื้นฐาน การกำหนด นโยบาย การวางแผน การสรรหา การจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยการ การจูงใจ การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การควบคุมหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานที่ประกอบกัน ภายในองค์กร ศึกษารูปแบบและประเภทการจัดโครงสร้างองค์การ ประยุกต์การจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม

21. มาตรฐานและการบริหารจัดการระหว่างประเทศ

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวปฏิบัติด้านการบริหารในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างประเทศ ที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการอุตสาหกรรม ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การพัฒนาปรับปรุงนโยบาย กลยุทธ์การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ/ บริษัทข้ามชาติ การจัด โครงสร้างองค์การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากร มนุษย์รวมถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศตลอดจนการศึกษาเปรียบเทียบ ระบบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ

22. คอมพิวเตอร์ภาษาจีน

ศึกษาและฝึกปฏิบัติการใช้ระบบปฏิบัติการ โปรแกรมพื้นฐานทั่วไป และ โปรแกรมสำเร็จรูปในปัจจุบันที่ใช้กับงานธุรกิจ ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ สำนักงานอัตโนมัติ การพิมพ์จดหมาย และเอกสารทางธุรกิจเป็นภาษาจีน

23. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่จะมีส่วนช่วย ในการสร้างคุณภาพงาน บทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มี

ประสิทธิภาพ จิตวิทยาและเทคนิควิธีในการเป็นผู้นำและการสร้างวินัย การสร้างความภูมิใจให้กับทีมงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวทางในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและการจัดการ

24. หลักการตลาด

แนวคิดพื้นฐานและหน้าที่ทางการตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาด ระบบข้อมูลทางการตลาดและการวิจัยการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การบริหารผลิตภัณฑ์การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจาย สินค้า การส่งเสริมการตลาด การตลาดเพื่อสังคม การตลาดสมัยใหม่ การตลาดระดับโลก การวางแผนและการบริหารการตลาดอย่างมีจรรยาบรรณ

25. การจัดการองค์การและการบริหารสำหรับจีน

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ การจัดองค์การในหลายรูปแบบ อาทิ การจัดองค์การแบบครอบครัว วัฒนาการของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ หลักและแนวคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การชักนำ และการควบคุม รวมถึงศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจ

26. การเงินธุรกิจ

บทบาทการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ เทคนิคที่ใช้ในธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ อาทิ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุลบัญชีเงินสะพัดดุลการชำระเงิน ตลอดจนกลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และวิธีบริหารความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม องค์การทางการเงินระหว่างประเทศ

27. การวิจัยทางธุรกิจ

บทบาท ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยทางธุรกิจ จรรยาบรรณของนักวิจัย ประเภทของการวิจัยทางธุรกิจ ขั้นตอนการวิจัย การเลือกปัญหา การกำหนดจุดมุ่งหมาย การตั้งคำถาม ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตัวแปรและเทคนิคการตั้งสมมติฐาน การเลือกรูปแบบการวิจัย เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่สอดคล้องกับการวิจัยแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาเตรียมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล การเขียนโครงการวิจัย การเขียน

รายงานวิจัยและการนำเสนอผลการวิจัย สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อได้ เช่น การพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร

28. การจัดการนวัตกรรมและข้อมูลองค์กร

แนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการ สมัยใหม่ เพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

29. เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก

ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการค้าระหว่างประเทศของประเทศจีน การเก็บภาษี ดุลชำระเงิน ระบบทางการเงินระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การลงทุนระหว่างประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจเปิดของจีน ทิศทางและนโยบายทางเศรษฐกิจมหภาคและสถานการณ์ทางการค้าของประเทศจีนในปัจจุบัน บทบาทของจีนต่อสังคมโลก ความสัมพันธ์ทางการค้าและเศรษฐกิจระหว่างจีนกับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศไทย องค์การระหว่างประเทศที่จีนเป็นสมาชิก และกรณีศึกษาให้ก้าวทันต่อโลกต่อเหตุการณ์

30. การจัดการเชิงกลยุทธ์

ศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับและประเภทของกลยุทธ์กระบวนการวางแผน นโยบาย กำหนดเป้าหมายธุรกิจ เทคนิคการวางแผน นโยบายของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การวางแผนธุรกิจเชิงการบริหาร และเชิงปฏิบัติการ เน้นการฝึกประยุกต์หลักการและทฤษฎี

31. หลักการบัญชี

ความรู้ทั่วไป วิธีปฏิบัติทางการบัญชี และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินจากรายงานทางธุรกิจมาบันทึกตามหลักบัญชีที่รับรองทั่วไป สำหรับกิจการให้บริการและกิจการพาณิชย์กรรม การจัดทำงบการเงินเพื่อแสดงผลดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการ ระบบภาษีมูลค่าเพิ่มที่เกี่ยวข้องสำหรับกิจการแต่ละประเภทตลอดจนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชี

32. จริยธรรมทางธุรกิจ

ความหมาย ความสำคัญของจริยธรรม ทฤษฎีและแนวความคิดทางจริยธรรม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ บทบาทของธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมการปลูกฝัง จริยธรรมในหน่วยงาน การสร้างและพัฒนาจริยธรรมในองค์กรธุรกิจ การใช้ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร หลักจริยธรรมในการทำงานสำหรับ ผู้บริหารและพนักงาน จริยธรรมทางธุรกิจระดับโลก โดยใช้กรณีตัวอย่างประกอบ โดยเฉพาะความซื่อสัตย์

ทั้งความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อตนเองและองค์กร และในการทำการค้า

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อให้ได้วิธีการถ่ายทอดความรู้ในการเรียน บริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน

ในด้านการถ่ายทอดรายละเอียดเนื้อหาในหลักสูตรในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 ได้สรุปไว้เป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) ควรมียุทธศาสตร์ถ่ายทอด เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยเน้นผู้เรียนและความจำเป็นที่ผู้เรียนจะต้องมีความเข้าใจและความจำเป็นต้องนำเนื้อหาไปใช้ อาทิ การถ่ายทอดเนื้อหาทางวิชาการและเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นต้น 2) เป็นกระบวนการถ่ายทอดให้ผู้เรียนเกิดความรู้โดยพิจารณาจากเนื้อหาที่ควรบรรจุในหลักสูตร อาทิ เนื้อหาทางวิชาการว่าด้วยเรื่องการบริหารธุรกิจ เนื้อหาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยเรื่องการปฏิบัติงานในองค์กร หรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบริบทของประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน เป็นต้น 3) ควรมียุทธศาสตร์เชื่อมโยงความรู้ทางวิชาการ ความรู้ในห้องเรียนสู่ความรู้สภาพจริงได้อย่างไร อาทิ การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การฝึกประสบการณ์จริง หรือจากสถานการณ์จริง เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้คำแนะนำกับการพัฒนาคน ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพพร้อมทั้งความรู้ตามหลักสูตรและยังให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาชีวิตของผู้เรียนที่มีความเป็นมนุษย์ที่สามารถทำงานกับคนจีนหรือคนอื่น ๆ ได้ มีความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ตามแบบวัฒนธรรมของคนจีน มีความจริงใจสามารถสร้างเครือข่ายการทำงาน สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจด้วย ดังนี้ หลักสูตรที่กำลังดำเนินการวิจัยนี้จึงเป็นหลักสูตรสร้างคนให้เป็นคนที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และทักษะในวิชาชีพด้านบริหารธุรกิจ และอีกนัยหนึ่งก็เป็นหลักสูตรที่เน้นพัฒนาคนที่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ มีคุณธรรมจริยธรรมตามครรลองที่ควรเป็น

1. การถ่ายทอดโดยใช้การบรรยาย (Lecture) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการพูด บอก เล่า อธิบาย สิ่งที่ต้องการสอนแก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนซักถาม แล้วประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง

2. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case) คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยให้ผู้เรียนศึกษาเรื่องที่สมมติขึ้นจากความเป็นจริง และตอบประเด็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องนั้น แล้วนำคำตอบและเหตุผลที่มาของคำตอบนั้นมาใช้เป็นข้อมูลในการอภิปรายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

3. การถ่ายทอดแบบฝึกประสบการณ์จริงหรือ (Realistic learning or internship) คือการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติจริงเป็นการจัดกิจกรรมในลักษณะกลุ่มปฏิบัติการที่

เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรงจากการเผชิญสถานการณ์จริงและการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ

4. การแลกเปลี่ยนระหว่างนักศึกษาระหว่างนักศึกษาที่เรียนในหลักสูตร กับนักศึกษาจากประเทศจีน เช่น โครงการฝึกงานระหว่างประเทศ International internship

5. การฝึกประสบการณ์ระหว่างเรียน **On-going practice** คือ การดำเนิน โครงการการเรียนแบบ ทวิภาคี Twice coordination study เป็นการให้นักศึกษาเรียนรู้ร่วมกับการทำงานจริง มีประสบการณ์ตรง และได้เรียนรู้จากของจริง โดยทางมหาวิทยาลัยออกแบบกระบวนการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติให้นักศึกษาร่วมกับผู้ประกอบการ

จากที่กล่าวมาคือผลการวิจัย ทำให้ทราบถึงรายวิชาที่ควรบรรจุลงในหลักสูตรบริหารธุรกิจจีน และเพื่อให้สามารถทราบถึงรายวิชาที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการศึกษาเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการจีน และเป็นกำลังแรงงานระดับคุณภาพที่ได้มาตรฐานสากลที่สามารถทำงานและร่วมพัฒนาองค์กรข้ามชาติได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน

ผลการวิจัยพบว่า วิชาวัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรม และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของชาวจีน ความเคยชินในพฤติกรรมการทำธุรกิจของคนจีน อุปนิสัยการทำการค้าของคนจีนในท้องถิ่นต่าง ๆ สวงจู้ และทำเลที่ตั้ง รวมถึงหลักทางการบริหารขององค์กรตามหลักวัฒนธรรมจีน อาทิ วัฒนธรรมแบบครอบครัวซึ่งรายละเอียดวิชานี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของหลักการบริหารงานด้วยกลยุทธ์แบบจีน (ตำนานสามก๊ก) ในเรื่องของหลักการบริหาร 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การใช้คน 2) การกำหนดนโยบาย 3) การอบรมบ่มเพาะ 4) การปกครองคน 5) การจัดจำหน่าย (บุญศักดิ์ แสงระวี, 2558) สอดคล้องกับแนวคิดของเจ็ค หม่า ที่มองว่าผู้นำที่ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และยังสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานทำให้พนักงานรู้สึกเสมือนว่าพวกเขาเป็นครอบครัวเดียวกัน ส่งผลให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานภักดีต่อองค์กร ขยันขันแข็ง และมีการทำงานเป็นทีมที่ดี หม่าได้ใช้เวลาหลายปีศึกษาวัฒนธรรมตะวันตกด้านบริหารจัดการ แนวคิด หนทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ไม่ทิ้งวัฒนธรรมบ้านเกิด หรือวัฒนธรรมจีนเลย โดยได้มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมจีนในการบริหารงานในรูปแบบของการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมตะวันตกและตะวันออกนั้น ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดด (Zakkour, 2014) ทั้งนี้

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้สอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น รายวิชา วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ นับเป็นรายวิชาที่เป็นหัวใจหลักของการเข้าถึงความเป็นคนจีน การปรับตัวเพื่อทำงาน ทำการค้าหรือลงทุนกับจีน ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไทยหรือในประเทศที่จีนเข้าไปลงทุนได้อย่างมีศักยภาพ

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในกับระหว่างประเทศ การสร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงาน โครงสร้างและความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม และการประเมินผลบุคลากรภายใต้การมอบหมายงานระหว่างประเทศและกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ของทั้งประเทศที่ไปลงทุนและประเทศของบริษัทแม่ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิภพ อู๋ (2555) การสร้างทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับในอนาคตจะต้องสร้างให้เกิดความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงในโลก เข้าใจประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเดียวกัน ต้องเพิ่มความสามารถให้สื่อสารได้หลายภาษา ต้องเสริมทักษะการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านชาติพันธุ์ ความคิด ความเชื่อ ศาสนา และความต่างใน Generation ซึ่งจะประกอบด้วยคนอย่างน้อย 4 รุ่น คือ Baby boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z หรือ Gen M หรือเรียกอีกอย่างว่า Newbies ซึ่งเป็นรุ่นล่าสุดที่ต่างจากคนทุกยุคอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน สอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น ในรายวิชานี้ นับเป็นวิชาที่สำคัญมากในการทำการค้าหรือลงทุนกับจีนในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน เนื่องจากการทำงานในองค์กรข้ามชาติล้วนมีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม การสื่อสาร สังคม หากปราศจากซึ่งความเข้าใจ อาจจะก่อให้เกิดปัญหากับตนเอง และส่งผลไปยังองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจ บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนงานบุคคล การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาความสุขในการทำงาน ผลกระทบของวัฒนธรรมข้ามชาติต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจจีน การเปรียบเทียบแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจีนกับประเทศต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับชัยวัฒน์ ไบไม่มี (2559) ที่ศึกษาได้วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นร่วมสมัยของการจัดการ

ธุรกิจระหว่างประเทศพบว่าประเด็นที่กล่าวถึงเป็นอย่างมาก คือ เรื่องวัฒนธรรมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเมื่อบริษัทขยายการลงทุนในยังต่างประเทศผลที่ตามมา คือ ปัญหาเรื่องการจัดการต่อวัฒนธรรมที่ต่างออกไป ดังนั้น พนักงานที่จะไปปฏิบัติงานในต่างพื้นที่จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Huselid (1995) และ Kotter and Heskett (1992) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร โดยทำให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่านได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น ในการจัดการคนของคนจีนจะมีความแตกต่างจากประเทศอื่น จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องราว หลักการคิด หลักการมองคน หลักการคัดเลือกคน ในมุมมองของจีนนำมาผนวกกับการจัดการคนในสมัยใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการค้าและการลงทุนในประเทศจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกฎหมายการลงทุนในประเทศจีนโดยสังเขป อัตราภาษีศุลกากร และกฎหมายอื่น ๆ นโยบายในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงความสัมพันธ์ของนโยบายต่าง ๆ บทบาทของรัฐบาลและเอกชนต่อการค้าระหว่างประเทศ การลงทุนในประเทศจีน บทบาทของรัฐบาลจีนต่อการลงทุนของชาวต่างชาติ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของจีนกับประเทศต่าง ๆ ผลประโยชน์และความมุ่งหวังของรัฐบาลจีนต่อการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนของชาวต่างชาติในประเทศจีน รวมถึงการควบคุมสนับสนุนของรัฐบาลจีน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงปักกิ่ง (2553) ที่ได้ให้ข้อมูลด้านนโยบายการค้าของจีน ทั้งในด้านความสัมพันธ์ เสริมสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจ เพื่อยกระดับและขีดความสามารถในการแข่งขัน และได้จัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน-จีน ซึ่งเหล่านี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศภาคีภายใต้ความตกลงที่สามารถส่งออกสินค้าโดยไม่ต้องเสียภาษีขาเข้า และทำให้ผู้ประกอบการได้มีทางเลือกของสินค้าและวัตถุดิบที่หลากหลายด้วยต้นทุนที่มีความได้เปรียบกว่าประเทศคู่ค้าภายนอกความตกลง ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นมากสำหรับวิชานี้ที่ผู้เรียนจะต้องมีความรู้ ทักษะที่พร้อมจะปฏิบัติงานในองค์กรภายใต้เงื่อนไขทางการค้าเหล่านี้

ผลการวิจัยพบว่า วิชาเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์และลักษณะภูมิประเทศ สภาพเศรษฐกิจการเมืองจีนในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของจีนในปัจจุบัน วัฒนธรรมการค้าของจีน การเมืองจีนกับต่างประเทศ

อิทธิพลทางการเมืองที่มีผลต่อเศรษฐกิจจีนกลไกของระบบเศรษฐกิจ นโยบายเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศอื่นในเอเชียและทั่วโลก ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารที่ได้จากการสัมมนาประจำปี เรื่อง “เอเชียตะวันออก ในปี ค.ศ. 2015” กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2558) ได้วิเคราะห์รัฐบาลจีนที่ประกาศใช้นโยบาย “New normal” หรือ “ภาวะโตต่ำลง” หมายถึง การเติบโตที่ช้าลงแต่มีคุณภาพและมั่นคง เนื่องจากประสบปัญหาการชะลอตัวทางเศรษฐกิจโลก โครงสร้างภายในไม่สมดุล และเศรษฐกิจฟองสบู่ในประเทศ ในปีที่ผ่านมา มูลค่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจีนเติบโตเพียงร้อยละ 7.4 ซึ่งถือเป็นการเติบโตที่ต่ำที่สุดในรอบ 24 ปี ของการพัฒนาเศรษฐกิจของจีน โดยทางการจีนได้ให้เหตุผลว่าเป็นความตั้งใจที่ต้องการให้เศรษฐกิจเติบโตช้าลง ซึ่งปี พ.ศ. 2557 จีนเน้นการพึ่งพาจากต่างประเทศเพียงด้านการลงทุนเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้เศรษฐกิจโตต่ำกว่าเป้าหมาย และในปี พ.ศ. 2558 นั้น จีนจะปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ มีนโยบายส่งเสริมการบริโภคภายในประเทศแทนการส่งออก เพื่อให้จีนเป็นสังคมที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และเป็นสังคมที่อยู่ดีกินดีอย่างทั่วหน้า รวมถึงมีแผนพัฒนาความเป็นเมืองสู่ชนบท เพื่อแก้ปัญหาแรงงานพลัดถิ่นหรือแรงงานต่างมณฑล ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนสูงถึง 300 ล้านคน โดยได้ตั้งเป้าหมายเพื่อลดแรงงานดังกล่าวให้ได้ร้อยละ 20 รวมถึงคาดหวังว่าแผนดังกล่าวจะสามารถช่วยยกระดับรายได้ให้แก่แรงงานในภาพรวม (ปัจจุบันจีนจัดอยู่ในประเทศ Lower to middle income country และมีเป้าหมายเป็น Higher income country ให้ได้ในปี พ.ศ. 2592) ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมมนาในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น คนจีนเน้นจะมีการมองแบบการณ์ไกลไปอีก 10 ปีข้างหน้า เป็นมหภาค ทั้งนี้ เพื่อที่จะทำให้ต้องมีการวางแผนในการทำงานหรือการทำธุรกิจ ให้มององค์รวมไม่ให้มองแยกส่วน

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาท ความสำคัญของธุรกิจระหว่างประเทศ วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การวิเคราะห์ถึงโอกาส อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด การวิเคราะห์และการดำเนินนโยบายในการแก้ปัญหาทางการจัดการของธุรกิจระหว่างประเทศ สภาวะแวดล้อมและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับพินิตา สงวนเสวีวานิช (2559) ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือพิมพ์มติชนรายวันที่ได้เขียนแนวคิดของ ดร.สมภพ มานะรังสรรค์ ที่ได้สะท้อนบทบาทของผู้นำจีนว่า นโยบายต่างประเทศของจีนมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก เช่น การรณรงค์ One belt, one road เส้นทางสายไหม เชื่อมเส้นทางการค้าใหม่ของจีน ซึ่งถือเป็นนโยบายต่างประเทศที่สำคัญที่สุดนโยบายหนึ่ง และยังได้ขู่มหาภัยของ จี 20 เพื่อให้ประเทศตะวันตกที่เป็นแหล่งเงินทุนอย่างสหรัฐอเมริกาสามารถเข้ามาครอบงำเศรษฐกิจของ

โลกได้ นับได้ว่าผู้นำจีน สีจิ้นผิง ต้องการถ่วงดุลเศรษฐกิจ สังคม การเมืองโลกไม่ให้ถูกครอบงำโดยมหาอำนาจตะวันตกฝ่ายเดียวแบบที่เป็นมาในอดีต (พนิดา สงวนเสรีวานิช, 2559) ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ ด้วยความที่คนจีนเป็นมีพื้นฐานมาจากความลำบาก ผ่านสงคราม ดังนั้น คนจีนจึงเป็นนักวางแผน และเป็นนักต่อสู้ และสู้เพื่อความอยู่รอดไม่ใช่ทำเพื่อใช้วันนี้ แต่ทำเพื่อเหลือใช้ในวันข้างหน้า ดังนั้น การสร้างทางเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อนำไปสู่การค้าการลงทุนนับเป็นหลักในการปฏิบัติของคนจีนอย่างแท้จริง

ผลการวิจัยพบว่า ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดด้านการตลาดในประเทศจีน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดจีน พฤติกรรมผู้บริโภค อิทธิพลของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมการตลาดใจซื้อสินค้าและบริการ การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ส่วนประสมการตลาด การวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจจีน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิรัศักดิ์ เกิดผลเจริญยิ่ง (2557) เห็นว่าตลาดของจีนจะเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม “Niche market” หรือการทำตลาด การสร้างแบรนด์สินค้าที่ออกแบบสินค้าอย่างมีสไตล์ ไม่ซ้ำใคร เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคระดับบนเฉพาะกลุ่ม โดยกลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อสูงและมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้สินค้าเหล่านี้มีแนวโน้มกำลังเติบโตไปในทิศทางที่ดีในเมืองใหญ่ของจีนและยังสอดคล้องกับแนวคิดของไพจิตร วิบูลย์ธนสาร (2554) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลาดจีน โดยเรียนรู้จากความสำเร็จของเมอร์เซเดส-เบนซ์ ด้านพฤติกรรมการณ์ซื้อรถยนต์ของชาวจีนมักเดินทางจากดีลเลอร์หนึ่งไปสู่อีกแห่งหนึ่ง เพื่อมองหาดีลเลอร์ที่รู้จักและเหมาะสม ทั้งที่การตัดสินใจซื้อได้ผ่านกระบวนการเกือบหมดแล้ว ดังนั้น เมื่อชาวจีนเดินทางมาดูรถที่โชว์รูม นั่นก็หมายถึง พวกเขาพร้อมที่จะซื้อรถแล้ว ด้วยเหตุนี้ เมอร์เซเดส-เบนซ์ จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารการตลาดกับลูกค้าเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อพนักงานประจำโชว์รูมได้พบปะผู้บริโภคเป้าหมายเหล่านี้ มีโอกาสสูงมากที่พนักงานจะได้คำตอบในเชิงบวก และขณะเดียวกันระบบการเช่าซื้อ (Leasing) ในจีนก็จัดได้ว่ายังไม่เริ่มต้นเสียด้วยซ้ำเนื่องจากมีอำนาจในการจ่ายเงินสด แต่อาจพอมีให้เห็นบ้างในเมืองใหญ่ในซีกตะวันออกของจีนเท่านั้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนจะเลือกทำการค้ากับคู่ค้าที่เป็นแค่เดียวกัน หรือเป็นคนจีนเหมือนกันก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งในความเป็นคนจีนจะปกครองคนแบบครอบครัว ยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ เห็นแก่สายสัมพันธ์ และพร้อมที่จะช่วยเหลือคนของตนเองอย่างเต็มกำลัง

ผลการวิจัยพบว่า วิชากฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากฎหมายการค้าระหว่างประเทศ กฎหมายการขนส่ง กฎหมายประกันภัย ข้อพิพาททางการค้าระหว่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนระหว่างประเทศ การควบคุมและการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ทรัพย์สินทางปัญญา การจดลิขสิทธิ์และการจดสิทธิบัตร การให้ความคุ้มครองผู้ถือหุ้น และการปกป้องผลประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทภายใต้การและหลักการของกฎหมายระหว่างประเทศที่มีความเกี่ยวข้องกับสัญญา การตัดสินใจซื้อและการยุติข้อพิพาท และกรณีตัวอย่างเกี่ยวกับกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alexander and Warwick (2007) ที่เห็นว่าภาครัฐมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างและควบคุมกรอบแนวทางปฏิบัติสำหรับการค้าและการลงทุนในต่างประเทศ รวมถึงการให้ความสะดวกสบาย และการส่งเสริมการส่งออก และยังสอดคล้องกับ Boston Consulting Group (2004, p. 17) ที่เห็นว่าบางกรณีภาครัฐอาจจำเป็นต้องเข้าไปแทรกแซงเพื่อทำให้เกิดความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทเพื่อการส่งออกไปยังประเทศเป้าหมาย หน่วยงานส่งเสริมการส่งออกของภาครัฐ (Export Promotion Agencies: EPAs) ได้กลายมาเป็นหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมการส่งออก และการประกอบธุรกิจในระดับสากล ซึ่งได้สอดคล้องกับ Lederman, Olarreaga and Payton (2006) ที่ได้กล่าวถึงหน่วยงาน EPAs แห่งแรก ที่ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1919 ในประเทศฟินแลนด์ ซึ่งยังคงดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดย EPAs เป็นหน่วยงานพิเศษของภาครัฐ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปความเข้าใจให้แก่ผู้ส่งออก และช่วยหาตลาดส่งออก ด้วยการ 1) การสร้างภาพลักษณ์ให้กับประเทศ 2) การสนับสนุนการให้บริการส่งออก 3) การตลาด และ 4) งานวิจัยทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนจะมองในเรื่อง กฎหมายของประเทศที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมาตรการในการทำธุรกิจอย่างไร ยุติธรรมหรือไม่ และยังต้องการให้นักลงทุนที่จะมาลงทุนกับจีน จำเป็นที่จะต้องศึกษากฎหมายในประเทศจีนด้วยเช่นกัน ซึ่งวิชานี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมาก และมีประโยชน์ต่อการทำธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า รายวิชาการส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและวิธีการส่งออกและนำเข้าสินค้าในประเทศจีน การหาตลาดเพื่อการส่งออกและนำเข้าสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตั้งราคา ส่งเสริมการตลาดของสินค้าเพื่อการส่งออก พิธีการทางศุลกากร สิทธิประโยชน์ในการส่งออกและนำเข้าสินค้าไปจีน เงื่อนไขและวิธีการชำระเงินระหว่างประเทศ บทบาทรัฐบาลในการส่งเสริมการส่งออกและนำเข้าไปประเทศจีน ซึ่งสอดคล้องกับจงชิงรื่อเป่า (2556) เห็นว่าการเติบโตอย่างมั่นคงของเส้นทางโลจิสติกส์ระบบรางสายนครจงชิงสู่ภาคพื้นยุโรป จะกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการขนส่งสินค้าจากจีนตอนในสู่ภาคพื้นยุโรป กระตุ้น

ภาครัฐกิจ โลจิสติกส์ ตลอดจนภาคการค้าและการลงทุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนครฉงชิ่ง สานต่อความสำเร็จภาคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ปูทางสู่การเป็นหนึ่งในศูนย์กลางสำคัญทาง โลจิสติกส์แห่งภูมิภาคจีนตะวันตกอย่างสมบูรณ์ และสอดคล้องกับสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงปักกิ่ง (2553) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับทิศทางทางการค้าของจีน ได้มีการจัดทำความตกลงในลงทุนระหว่างอาเซียนกับจีน นอกจากจะได้ประโยชน์โดยตรงจากการขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนแล้ว ยังสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนของประเทศ และนักลงทุนภายในภูมิภาค รวมถึงการดึงดูดและส่งเสริมการลงทุนระหว่างกัน ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเคสพายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 19 ท่าน ได้สอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ ด้วยความที่พื้นฐานของจีนเป็น คนขยัน มุ่งสร้างและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นนักขาย ดังจะเห็นได้ว่าในอดีตมีเส้นทางการขายสินค้าหรือส่งสินค้าไปต่างประเทศมีเพียงทางเดียว คือ เส้นทางเรือ ทางภาครัฐจึงมุ่งพัฒนาประเทศโดยได้นำมาเป็นนโยบายขับเคลื่อนประเทศในด้านการเชื่อมต่อเส้นทางคมนาคมไปหลายประเทศ เพื่อสร้างให้เกิดโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สินค้า สู่ตลาดสากล

ผลการวิจัยพบว่า วิชาวิจัยธุรกิจการขนส่งสินค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการเบื้องต้นในการขนส่ง ครอบคลุมถึงหน้าที่ของระบบการขนส่ง องค์ประกอบการขนส่งหลายรูปแบบของระบบขนส่งทั้งส่วนท้องถิ่นและระดับนานาชาติ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับระบบขนส่ง การกระจายสินค้า ความสัมพันธ์ของคลังสินค้าที่มีต่อกระบวนการ โลจิสติกส์ และบทบาทของโลจิสติกส์ในปัจจุบัน การบริหารจัดการขนส่ง วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการขนส่งและการกระจายสินค้าในรูปแบบต่าง ๆ และกำหนดเส้นทาง การจัดการเวลาในการขนส่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุวภัทร รักเสรี (2552) ได้กล่าวถึง โลจิสติกส์สี่เหลี่ยมว่าเป็นความพยายามในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บหรือขนส่งวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ หรือซากผลิตภัณฑ์ โดยมีต้นทุนและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยที่สุด ทั้งนี้ องค์การควรออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมต่อการเคลื่อนย้ายขนส่ง และจัดเก็บ เลือกรูปแบบการเคลื่อนย้ายหรือขนส่งที่เหมาะสมลดการบรรทุกไม่เต็มพิกัดและการวิ่งเที่ยวเปล่า จัดสินค้าขึ้นรถและเส้นทางขนส่งอย่างชาญฉลาด ใช้การขนส่งแบบ Milk Run เพื่อช่วยลดต้นทุนรวมของการขนส่ง และลดปริมาณสินค้าคงคลัง โดยจัดรถในการวิ่งออกไปรับวัสดุจากซัพพลายเออร์แต่ละรายตามเส้นทางที่จัดไว้ และการนัดหมายช่วงเวลาในการรับวัสดุ เมื่อรถรับของจากซัพพลายเออร์ครบทุกรายในเส้นทางที่จัดไว้แล้ว ก็จะเดินทางกลับเข้ามาในโรงงาน โดยเลือกใช้ขนาดรถและเชื้อเพลิงที่เหมาะสม ติดตั้งอุปกรณ์ช่วยลดแรงเสียดทาน อบรมพนักงานให้ขับรถอย่างถูกวิธี ตลอดจนการวางตำแหน่งศูนย์กระจายสินค้าที่เหมาะสม ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ใน

เทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ ในอดีต เส้นทางการขายสินค้าหรือส่งสินค้าไปต่างประเทศหลักใหญ่จะใช้เส้นทางเรือ และในการส่งสินค้าก็จะส่งตามการตั้งซื้อจากลูกค้า ไม่ได้มีระบบในการบริหารจัดการเกี่ยวกับขนส่งสินค้า และในปัจจุบันจีนเป็นประเทศที่มีการส่งออกอยู่ในลำดับต้น ๆ ของโลก ดังนั้น วิชานี้จึงมีความสำคัญมากสำหรับนักบริหารจัดการที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีระบบ ทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานและยังเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการเงินการธนาคารระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์ การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ อาทิ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุลบัญชีเดินสะพัด คุลการชำระเงิน ตลอดจนกลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และวิธีการบริหารความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสมองค์กรทางการเงินระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธนา อนันต์ โชติกุล (2556) ที่ได้กล่าวในด้านผลกระทบจากปัจจัยภายนอก พบว่า สินเชื่อภาคธนาคารไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อนโยบายการเงินภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังสามารถได้รับอิทธิพลโดยตรงจากภาวะการเงินโลกด้วย กล่าวคือ ในยามที่ภาวะการเงินโลกผ่อนคลาย อัตราการเติบโตของสินเชื่อในประเทศจะเพิ่มขึ้นด้วย แม้จะคำนึงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างการขยายตัวของสินเชื่อกับระดับการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศแล้วก็ตาม ซึ่งส่วนหนึ่งอาจสะท้อนความสามารถที่เพิ่มขึ้นในการหาแหล่งเงินทุนทดแทนจากต่างประเทศ (Cross-border funding) โดยเฉพาะในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดโลกอยู่ในระดับต่ำ ทำให้การปล่อยสินเชื่อของธนาคารขึ้นอยู่กับภาวะการเงินภายในประเทศน้อยลง และพบว่าการขยายตัวของธนาคารต่างชาติที่เพิ่มขึ้นของระบบการเงินในประเทศทำให้ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในระบบตอบสนองต่อนโยบายการเงินน้อยลงด้วย ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นผลจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีธนาคารต่างชาติเข้ามาเป็นคู่แข่งมากขึ้น ทำให้แต่ละธนาคารพยายามรักษฐานลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในตลาดสินเชื่อให้ได้มากที่สุดแม้ในยามที่ต้นทุนการระดมทุนจะสูงขึ้นจากผลของการขึ้นอัตราดอกเบี้ยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Cetorelli and Goldberg (2012) ที่กล่าวว่าธนาคารในประเทศ (Domestic bank) ทั้งธนาคารของรัฐและธนาคารเอกชนตอบสนองต่อนโยบายการเงินในทิศทางที่เป็นไปตามทฤษฎี นั่นคือ การขยายตัวของสินเชื่อลดลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่ออัตราดอกเบี้ยปรับสูงขึ้น ในขณะที่ธนาคารต่างชาติมีพฤติกรรมที่แตกต่างไป โดยสินเชื่อของธนาคารต่างชาติยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นแม้ในนโยบายการเงินในประเทศจะตึงตัวขึ้น

จากงานศึกษาในต่างประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมของธนาคารต่างชาติที่มีเครือข่ายสาขาทั่วโลก (Global banks) พบว่าธนาคารต่างชาติมักมีการบริหารจัดการสภาพคล่องขององค์กรแบบรวมศูนย์ (Global scale) ทำให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าในด้านการบริหารทุนภายในของธนาคาร โดยสามารถพึ่งพิงแหล่งเงินทุนจากธนาคารแม่ (Parent banks) ในต่างประเทศได้ ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดทางการเงินของธนาคารลูกที่อยู่ในประเทศต่าง ๆ และทำให้ธนาคารต่างชาติตอบสนองต่อภาวะการเงินน้อยกว่าธนาคารในประเทศ ทั้งนี้ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนให้ความสำคัญต่อการเงิน นับเป็นหลักคำสอนของคนจีนที่ต้องมีการออมเงินเพื่อใช้ในอนาคต คนจีนจะปลูกฝังโดยให้ความสำคัญด้านการเงินเป็นอย่างมาก ดังนั้น คนจีนจะมีการวางแผนทางการเงินโดยไม่ได้มองว่าจะหามาได้เท่าไร แต่จะมองว่าจะหาได้อย่างไร ดังนั้น คนจีนจึงไม่มีปัญหาเรื่องเงิน เนื่องจากจะมีการวางแผนการเงินอยู่ตลอดเวลา

ผลการวิจัยพบว่า วิชาองค์การและการจัดการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจการวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การ การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2000) มุ่งการพัฒนาองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบอำนาจให้กับบุคลากรเพื่อตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ Vivienne and Mark (2004) กล่าวว่า ให้เน้นจุดเด่นที่อยู่ในองค์การและสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมอันจะทำให้้องค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า รายวิชาพฤติกรรมองค์กรแบบจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารกลุ่มรูปนัยและอรูปนัย การเป็นผู้นำ การจูงใจ การประสานงาน การสื่อความเข้าใจในองค์กร เครื่องมือ วิธีการ และรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการบริหารขององค์กรของจีน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมประสงค์ เรือนไทย (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg and Baron (2003); Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือผู้อื่น เช่น การอาสาช่วยงานเพื่อทำงานที่เร่งด่วนหรืองานที่คั่งค้าง และการแสดงการให้อุปกรณ์เครื่องมือแก่

พนักงานใหม่ และยังคงคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาดา สีสุวรรณ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนเน้นการให้ความช่วยเหลือ และมีพฤติกรรมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อยู่ร่วมกันเป็นที่เป็นที่นึ่ง มีการสอนงานกัน และมีความเป็นครอบครัวเดียวกัน

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปรัชญาและความสำคัญถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดทำเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำผลไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการจ่ายค่าจ้าง การฝึกอบรมและเลื่อนตำแหน่ง การควบคุมคุณภาพมาตรฐานของงานตามที่บริษัทกำหนดไว้ รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ American National Standards Institute (2012) ได้ศึกษาด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน พบว่าต้องตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ที่ต้องการให้ผลงานสำเร็จตามช่วงเวลา และต้องนำระบบนี้มาใช้ครอบคลุมทุกระบวนการทางธุรกิจ และรวมถึงให้มีแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Performance improvement plan) และยังคงคล้องกับงานวิจัยของปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2551) ที่มีการเสนอให้มีการทบทวนระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยพบว่า รายวิชา การสื่อสารองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญแนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในองค์กร กระบวนการและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรตามหน้าที่และโครงสร้างองค์กร ปัจจัย วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสื่อสารภายในองค์กร การวิเคราะห์ การวางแผน การตรวจสอบและการประเมินผลการสื่อสารในองค์กร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงาน และแต่ละระดับชั้นของการบริหารภายในองค์กร ตลอดจนศึกษาพฤติกรรมและการสื่อสารเฉพาะกลุ่มในองค์กรเพื่อบรรลุซึ่งเป้าหมายระหว่างกลุ่มและเป้าหมายสูงสุดขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพจน์ ใจชาญสุขกิจ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการสื่อสาร และการบริหารงานขององค์กรที่ว่า การสื่อสารมีบทบาทต่อการบริหารงาน โดยสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปจนบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กรได้

ผลการวิจัยพบว่า วิชาการบริหารนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานวัตกรรมและเครื่องมือสมัยใหม่ เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย เทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การประเมินแบบสมดุล (Balance scorecard) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key performance indicator) การจัดการความสามารถ (Competency) รวมทั้งเทคนิค/ เครื่องมืออื่น ๆ ที่จำเป็นต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแจ็ก หม่า ที่กล่าวว่า นวัตกรรมนั้นไม่จำเป็นจะต้องสอดคล้องกันกับการประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เสมอไป เช่นเดียวกับสตีฟ จ๊อบส์ ซึ่งไม่เคยเป็นผู้ที่ประดิษฐ์คิดค้นเครื่องเล่นมิวสิกดิจิทัล และบิล เกตส์ ผู้ซึ่งไม่ได้สร้างระบบการจัดการคอมพิวเตอร์ แต่แจ็กหม่าสร้างสิ่งใหม่ขึ้นมาบนพื้นฐานของสิ่งที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งนับว่าประสบความสำเร็จมากที่สุด หม่าได้สร้างเว็บ Taobao ขึ้น แจ็กหม่าก็ได้้นำแนวคิดดังกล่าวประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับที่ประเทศจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้และเข้าถึง วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ปรัชญาการใช้ชีวิตเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในทางปฏิบัติ (พอร์เตอร์, เอริสแมน, 2558)

ผลการวิจัยพบว่า หลักการจัดการธุรกิจจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักในการจัดการธุรกิจของจีน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของงาน และการจัดการองค์การ ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Coviello (2006) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์หรือเครือข่ายกันซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อการก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ และการสร้างเครือข่ายทำได้หลายวิธีแต่รูปแบบหนึ่งที่พบมากในยุคหลังคือ การร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic alliance) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนมุมมองใหม่ของการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่มักเน้นผลในเชิงเศรษฐศาสตร์ว่าธุรกิจคือการแข่งขัน และผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันคือคู่แข่ง เปลี่ยนเป็นการมองว่าคู่แข่งขั้นนั้นเป็นพันธมิตรที่สามารถช่วยเกื้อกูลกันได้ในอนาคต ทั้งนี้ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่านได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนมีนิสัยที่รักพวกพ้อง และรักความสงบสุข ไม่ชอบมีปัญหาขัดแย้งกับใคร และเน้นการรวมกลุ่มดังจะเห็นได้ว่าการจัดตั้งสมาคม เป็นเครือข่าย ไว้เพื่อติดต่อพบปะสังสรรค์ ไว้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกด้าน ทั้งการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว ล้วนเป็นสิ่งที่คนจีนปฏิบัติมานาน ซึ่งนับได้ว่าคนจีนจะให้ความสำคัญในความสัมพันธ์เป็นแบบเครือญาติ ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นในด้านการทำธุรกิจหรือชีวิตส่วนตัว ก็จะใช้หลักเดียวกันด้วยแนวคิดเหล่านี้ส่งผลให้ธุรกิจของจีนสามารถยืดหยุ่นผ่านวิกฤตต่าง ๆ ได้ และยังคงดำเนินอยู่จนถึงปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดเก็บข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการจัดเก็บเพื่อประโยชน์ในการค้นหาและเรียกใช้ข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์และเครื่องมือมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล ลักษณะข้อสนเทศเกี่ยวกับบุคคลที่ใช้ในการวางแผนการตัดสินใจของผู้บริหาร การจัดหาเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ การจัดจ้างและพัฒนาบุคลากรทางด้านสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมมาประยุกต์ใช้ในระบบข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวทันสถานการณ์โลกซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิภพ อูคร ที่กล่าวว่า ความเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี คือ หัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ คือ Connectivity ความเชื่อมโยงในการสื่อสารผ่านระบบ Internet และ Social media ปัจจุบันด้วยประสิทธิภาพการสื่อสารทำให้คนไม่ต้องยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ เพราะไม่ว่าจะอยู่ไหน เวลาใด ก็สามารถที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและทำงานได้ตลอดเวลา ดังนั้นทุกองค์กรจะต้องเริ่มวางแผนในเรื่อง Mobile worker policy นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางนโยบายและกลไกการทำงานที่จะทำให้พนักงานสามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) ได้โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานที่บริษัทซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551) และ Robbin, Decenzo and Coulter (2015) ที่กล่าวว่า จากการศึกษาที่องค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในองค์กรอีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2557) ในเรื่องของความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) ถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะในการทำงานในปัจจุบัน ทักษะความสามารถในด้านนี้จะช่วยให้การทำงานเป็นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความสามารถและความเข้าใจในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Literacy) ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานคล่องตัวไม่ถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขของเวลาและสถานที่

ผลการวิจัยพบว่า ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะทางด้านภาษาจีน ในการสนทนาภาษาจีนธุรกิจและการใช้ภาษาจีนเพื่อการติดต่อสื่อสารธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ฝึกสัมมนาในสถานการณ์จำลอง โดยเน้นความสามารถในการสื่อความหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับชัยวัฒน์ ไบไม่มี (2559) ที่ศึกษาได้วิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นร่วมสมัยของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศพบว่าประเด็นที่กล่าวถึงมากที่สุด คือ เรื่องภาษาซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับกับงานวิจัยของ Tenzer, Pudelko, and Harzing (2014) ที่กล่าวถึงผลกระทบของความแตกต่างด้านภาษาต่อการสร้างความเชื่อมั่นของทีมงานในบริษัท

ข้ามชาติ อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2557) เห็นว่าความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติ (Global competency) ของพนักงานในองค์กรสิ่งแรกที่เรานึกถึงคือเรื่องของภาษา ซึ่งแต่เดิมองค์กรมุ่งเน้นในด้านภาษาเฉพาะภาษาอังกฤษเท่านั้น ในขณะที่หลายองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับภาษาที่สาม คือ ภาษาอาเซียน นั่นเอง โดยเฉพาะในประเทศที่จะต้องเข้าไปดำเนินกิจการ หรือลงทุนทางด้านธุรกิจ ดังนั้น ในเรื่อง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติ (Global competency) ควรมุ่งเน้นภาษาให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจสะดวกยิ่งขึ้น ความพร้อมขององค์กรในเรื่องนี้ ก็คือ พนักงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยทางด้านภาษาอังกฤษ (TOEIC Score) ในระดับใด หรือจำนวนสัดส่วนของพนักงานที่มี ความสามารถด้านภาษาในระดับที่สามารถไปปฏิบัติงานต่างประเทศได้มีจำนวนเท่าไร เป็นต้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเคลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ เป็นคุณสมบัติแรกที่คนจีนจะเลือกบุคคลนั้นเข้าทำงาน อันเนื่องมาจากมองว่าสื่อสารกัน ได้รู้เรื่อง อีกทั้งพื้นฐานครอบครัวอาจเป็นคนจีนถึงได้ใช้ภาษาจีนได้ ดังนั้น การใช้ภาษาจีนได้ สื่อสารได้ นำมาซึ่งโอกาสที่จะได้ร่วมงานกับองค์กรจีน ได้สูงกว่าคนที่ไม่รู้ภาษาจีน

ผลการวิจัยพบว่า ทฤษฎีองค์การอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารขั้นพื้นฐาน การกำหนด นโยบาย และการวางแผน การสรรหาและการจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจูงใจ การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การควบคุม ตลอดจนศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานที่ประกอบกัน ภายในองค์กร ศึกษารูปแบบและประเภทการจัด โครงสร้างองค์การ ประยุกต์การจัด โครงสร้างองค์การ ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งสอดคล้องกับ Schwartz (2008) ที่กล่าวว่า การบริหารธุรกิจในปัจจุบันเน้นการลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และโดยองค์การที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะพึงพาการจัดการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานภายนอกโดยลดต้นทุนได้เฉลี่ยร้อยละ 40 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ที่กล่าวว่า การนำทฤษฎีองค์การมาบูรณาการ (Integration) เพื่อนำจุดดีของทฤษฎีมาใช้ โดยลดข้อจำกัดให้น้อยที่สุด เนื่องจากการใช้แนวคิดหรือมุมมองเดียวทำให้เกิดความคับแคบ บูรณาการความคิดต่าง ๆ เข้ามาด้วยกัน ช่วยทำให้ทฤษฎีมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น งานของ Oliver (1991) ที่ได้นำทฤษฎีสถาบันและทฤษฎีการพึงพาทรัพยากรมาบูรณาการเข้าด้วยกัน ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน เพื่ออธิบายระดับของกลยุทธ์ที่องค์การจะเลือกภายใต้เงื่อนไขหรือเรื่ององค์การคุณภาพ (Quality organization) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดองค์การแบบเครื่องจักร องค์การแบบสิ่งมีชีวิต วัฒนธรรมองค์การและองค์การบริหารตนเองเข้าไว้ด้วยกัน

ผลการวิจัย พบว่า มาตรฐานและการบริหารจัดการระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวปฏิบัติด้านบริหารดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างประเทศที่มีผลกระทบต่อการพัฒนากลยุทธ์ ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การพัฒนาปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์บริหารของธุรกิจระหว่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ การจัดโครงสร้างองค์การการติดต่อ สื่อสาร ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากร มนุษย์รวมถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศตลอดจนการศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศของประเทศต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Carson (2003) ที่กล่าวว่า การตื่นตัวด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจเริ่มมีมากขึ้น นับจากการเกิดกรณีล้มละลายจากความไม่โปร่งใสในการบริหารของบริษัท Enron ในช่วงปลายปี ค.ศ. 2001 จนเกิดความตื่นตัวอย่างมากในแวดวงธุรกิจและนักวิชาการ จนเกิดกระแสเรียกร้องให้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับหลักบรรษัทภิบาลในการบริหาร ภายในองค์กร (Corporate governance) และประเด็นจริยธรรม อาทิ การคอร์รัปชัน ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เข้าไปในหลักสูตรบริหารธุรกิจด้วยและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, and Khanna (2004) ที่กล่าวว่า ควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับงานวิจัยในหน่วยวิเคราะห์ซึ่งเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ประเทศ (Supranational level of analysis) เพราะในเชิงกลยุทธ์ การเตรียมความพร้อมที่ดี การวางตำแหน่งทางธุรกิจที่ชัดเจน และการวางแผนธุรกิจที่เหมาะสมจะส่งผลในเชิงบวกต่อผลประกอบการ (Performance) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive advantage) ของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ ก่อนที่จะไปลงทุนจะดูว่าประเทศนั้นมีการบริหารจัดการอย่างไร กฎหมายเป็นอย่างไร การเมืองเป็นอย่างไร ผู้นำเป็นอย่างไร เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยในการตัดสินใจการเข้ามาลงทุน

ผลการวิจัยพบว่า คอมพิวเตอร์ภาษาจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ระบบปฏิบัติการ โปรแกรมพื้นฐานทั่วไป และโปรแกรมสำเร็จรูปในปัจจุบันที่ใช้กับงานธุรกิจ ระบบฐานข้อมูล ระบบต่าง ๆ สำนักงานอัตโนมัติ การพิมพ์จดหมาย และเอกสารทางธุรกิจ เป็นภาษาจีนซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของชนินท์ เจียรวนนท์ อภิมหาเศรษฐีผู้มั่งคั่งที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มองว่าประเทศไทยและในกลุ่มประเทศ CLMV ยังช้ากว่าจีนในเรื่องจำนวนคนใช้คอมพิวเตอร์ และการซื้อขายออนไลน์ ดังนั้นการแจกคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตนักเรียนนับเป็นการสร้างจำนวนผู้มีความรู้ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องการรายวิชานี้เนื่องจากในประเทศจีนเน้นการซื้อขายทางอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนใหญ่ (นพพร วงศ์อนันต์ และนิธิ ท้วมประดม, 2556) ดังนั้น หากต้องการ

ทำการค้าการลงทุนกับประเทศจีน จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาระบบทางไอทีในประเทศจีน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาให้สามารถปฏิบัติงาน หรือติดต่อสื่อสารเพื่อการค้าและการลงทุน

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดผู้นำ และภาวะผู้นำ คุณลักษณะบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการเสริมสร้างคุณภาพงาน บทบาทของผู้นำ ในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จิตวิทยาและเทคนิควิธีในการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมการสร้างวินัย การสร้างความภูมิใจให้กับทีมงาน การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การจัดการความขัดแย้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวทางในการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำและการจัดการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chhokar, Brodbeck, and House (2008) ได้ศึกษาว่า ผู้นำควรต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลากหลายของวัฒนธรรมซึ่งเป็นเป้าหมายแนวคิดและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร/ ประเทศ และสามารถปรับตัวได้ทันตามระดับความตึงเครียดและรุนแรงของสังคม วัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ ในปัจจุบันนักธุรกิจจีนที่เป็นเจ้าขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปมาก มีการกระจายอำนาจมากขึ้นและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี ทำให้ธุรกิจของคนจีนก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น เหล่านี้ล้วนเป็นการปรับตัวของผู้นำองค์กรที่พร้อมจะพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ผลการวิจัยพบว่า หลักการตลาด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดพื้นฐานและหน้าที่ทางการตลาด สภาพแวดล้อมทางการตลาด ระบบข้อมูล ทางการตลาดและการวิจัยการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การบริหารผลิตภัณฑ์การตั้งราคา ช่องทางจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า การส่งเสริมการตลาด การตลาดเพื่อสังคม การตลาดสมัยใหม่ การตลาดระดับโลก การวางแผนการบริหารการตลาดอย่างมีจรรยาบรรณซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเสวภา มีถาวรกุล(2554) ที่ได้ศึกษาในด้านการตลาดแบบองค์รวม คือ ให้ความสำคัญกับทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการตลาดอย่างกว้างขวาง มีการบูรณาการขอบเขตและองค์ประกอบของกิจกรรมการตลาดอย่างกว้างขวางและต้องมองไปข้างหน้าซึ่งมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) การตลาดความสัมพันธ์ (Relationship marketing) 2) การตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing) 3) การตลาดภายใน (Internal marketing) และ 4) การตลาดการปฏิบัติหรือการตลาดความรับผิดชอบต่อสังคม (Performance marketing) ซึ่งสอดคล้องกับ Albaum and Tse (2001) ให้ทัศนะว่าการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันในการส่งออก

ที่เป็นโลกาภิวัตน์หรือการปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่นสำหรับทุกกิจการควรจะต้องมีการทำตามอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ คนจีนจะทำการค้าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอาเปรียบลูกค้า และยึดมั่นในคำพูด เหล่านี้ล้วนเป็นหลักคิดในการทำการค้าตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า รายวิชาการจัดการองค์การและการบริหารสำหรับจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร การจัดการองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดการองค์การแบบครอบครัว วัฒนธรรมของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ หลักและแนวคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การสั่งการ การชักนำ และการควบคุม รวมถึงศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับ Daft (2006, p. 8) กล่าวว่า หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่นำการบริหารจัดการมาใช้ ต่างมีความมุ่งหวังว่าการบริหารจัดการที่ดี โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การนำและการควบคุม

ผลการวิจัยพบว่า การเงินธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของการบริหารการเงินเพื่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ การดำเนินงานธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินระหว่างประเทศ การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งเทคนิคที่ใช้ในธุรกิจการเงินระหว่างประเทศ อาทิ ระบบการเงินระหว่างประเทศ คุลบัญชีเดินสะพัดดุลการชำระเงิน ตลอดจนกลไกของตลาดปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินระหว่างประเทศ และวิธีการบริหารความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสม องค์กรทางการเงินระหว่างประเทศซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2559) เห็นว่าควรยกระดับความรู้ในเรื่องการเงินให้ดีขึ้น มองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องรู้และต้องเตรียมตัวให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและของโลก นักศึกษาควรรู้เกี่ยวกับวิธีการลงทุน การออม และควรมีการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายต่อยอดหลักสูตรในระดับปริญญาตรี นับเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้ เฉกเช่น แนวทางการสอนในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ให้ความสำคัญในรายวิชานี้เป็นอย่างมาก

ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมาย บทบาท ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัยทางธุรกิจ จรรยาบรรณของนักวิจัย ประเภท ขั้นตอน การเลือกปัญหา การกำหนดจุดมุ่งหมาย การตั้งคำถามในการวิจัย ประชากร/ กลุ่มตัวอย่างตัวแปร และเทคนิคการตั้งสมมติฐาน การเลือกรูปแบบการวิจัย เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

สถิติที่สอดคล้องกับการวิจัยแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการเตรียมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล การเขียนโครงการวิจัย การเขียนรายงานวิจัยและการนำเสนอผลการวิจัย สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาต่อได้ เช่น การพัฒนาและค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับ Cazorra, Caligiuri, Andersson, and Brannen (2013) ที่ได้กล่าวว่าปัจจุบันมีแนวโน้มว่างานวิจัยกับการเรียนการสอนนั้นจะมีการบูรณาการกันมากขึ้น และยังสอดคล้องกับมณฑา ชุ่มสุคนธ์, นิลมณี พิทักษ์ และอังคณา ตุงคะสมิต (2557) ที่ได้กล่าวว่าในประเทศไทยการบูรณาการที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากนโยบายการส่งเสริมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีการจัดระบบและกลไกที่สามารถส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงงานวิจัยกับเนื้อหาต่าง ๆ ในหลักสูตรการศึกษามากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า รายวิชาการจัดการนวัตกรรมและข้อมูลองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและวิวัฒนาการทางการจัดการ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ในองค์การ การจัดการความขัดแย้งและการควบคุม เทคนิคการจัดการ สมัยใหม่ เพื่อการบรรลุถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธนิษฐ์ เจียรนวนนท์ มองในเรื่องนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจ (Innovation) เป็นอีกองค์ประกอบสำคัญของการเป็น Living organism อีกทั้งเน้นการสร้าง “ยี่ห้อ” (Brand) เพราะมองว่า Brand คือ คุณภาพ คือ ของแท้ ไม่ใช่ของที่ลอกเลียนแบบหรือโคลนนิ่งกันได้ ทั้งนี้เพราะ Brand เป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและการยอมรับต่อคุณภาพว่าธุรกิจต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้บริโภคและลูกค้าว่าจะได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มต่อลงทุนและความไว้นั้นเชื่อใจฉันท์ญาติมิตรตลอดไปและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นของแท้ที่เป็นหนึ่งไม่มีสอง ดังนั้นการที่จะสร้างการยอมรับได้นั้นล้วนมาจากการบริหารจัดการภายในที่ดีเป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพียงพอ ที่พร้อมต่อพัฒนาทั้งในด้านคุณภาพ/ บริการตลอดเวลา (สำนักกิจกรรมสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์, 2553)

ผลการวิจัย พบว่า เศรษฐศาสตร์มหภาคจีนและประชาคมโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการค้าระหว่างประเทศ นโยบายการค้าระหว่างประเทศของประเทศจีน การเก็บภาษี การชำระเงิน ระบบการเงินระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การลงทุนระหว่างประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจเปิดของจีน ทิศทางและนโยบายทางเศรษฐกิจมหภาคและสถานการณ์ทางการค้าของประเทศจีนในปัจจุบัน บทบาทของเงินต่อสังคมโลก ความสัมพันธ์ทางการค้าและเศรษฐกิจระหว่างจีนกับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศไทย องค์กรระหว่างประเทศที่จีนเป็นสมาชิก และกรณีศึกษาให้ก้าวทันต่อโลกต่อเหตุการณ์ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ (อักษรศรี พานิชสาสน์, 2554, หน้า 12-26) ได้วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจของจีน

ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจากการปฏิรูปทางเศรษฐกิจได้ใช้ระบบตลาดควบคู่กับการวางแผนกับ ส่วนกลาง อาทิ ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างแรงจูงใจรวมทั้งการกระตุ้นให้มีการแข่งขัน ระหว่างมณฑลต่าง ๆ และการส่งเสริมการสร้างวิสาหกิจใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่ของรัฐเป็นต้น นับเป็น การปรับเปลี่ยนระบบแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของจีน อีกทั้งได้สอดคล้องกับนโยบายเติ้งเสี่ยวผิง (ปี พ.ศ. 2523) ได้ประกาศเปิดเขตเศรษฐกิจพิเศษให้เชื่อมต่อกับประเทศต่าง ๆ นับเป็นแนวทางใน การการพัฒนาประเทศอย่างได้ยั่งยืน ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ ผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับ แนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังนั้น ผู้ที่จะทำการค้าหรือลงทุน หรือต้องการทำงานกับคนจีน จำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์และสามารถเข้าใจในบริบทในทุกมิติของจีนต่อประชาคม โลก

ผลการวิจัย พบว่า วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับและประเภทของกลยุทธ์กระบวนการ วางแผนนโยบาย กำหนดเป้าหมายธุรกิจ เทคนิคการวางแผน นโยบายของธุรกิจ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การวางแผนธุรกิจเชิงการบริหาร และเชิงปฏิบัติการ เน้นปฏิบัติ ประยุกต์หลักการและทฤษฎีซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแนวคิดของซุนวู ในตำราพิชัย สงครามที่กล่าวว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง รู้เราแต่ไม่รู้เขา เจ้าจะชนะหนึ่งครั้งแพ้ครั้ง สลับกันไป ไม่รู้เขาไม่รู้เรา รบร้อยครั้งแพ้ร้อยครั้ง” คือ หลักปรัชญาในการบริหารแบบจีนที่เป็น ที่ยอมรับไปทั่วโลก ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ใน เทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎี ต่าง ๆ คือ คนจีนจะเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น เป็นนักคิด นักวางแผน และพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติโดย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และพร้อมที่จะดำเนินการหากผิดพลาดก็พร้อมที่จะปรับแก้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผล การดำเนินงานออกมาดีที่สุด

ผลการวิจัย พบว่า วิชาหลักการบัญชี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ทั่วไป วิธีปฏิบัติ ทางการบัญชี วิธีการเก็บข้อมูลทางการเงินจากรายงานทางธุรกิจมาบันทึกตามหลักบัญชีที่รับรอง ทั่วไป สำหรับกิจการให้บริการและกิจการพาณิชย์กรรม การจัดทำงบการเงินเพื่อแสดงผลการ ดำเนินงานและฐานะการเงินของกิจการระบบภาษีมูลค่าเพิ่มที่เกี่ยวข้องสำหรับกิจการแต่ละประเภท ตลอดจนการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบัญชีซึ่งสอดคล้องกับวัฒนา ศิวะเกื้อ, ดุษฎี สงวนชาติ และนันทพร พิทยะ (2551) ผู้ที่จะประกอบวิชาชีพบัญชีทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับ ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน สำหรับวิชาชีพการบัญชีนั้นเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับ การเก็บรวบรวม

การบันทึกรายการทางการค้า การสรุปผล รวมถึงการรายงานข้อมูลทางการเงิน ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องและยังสอดคล้องกับเกริสัน, เรย์ เอช (2544) ได้กล่าวว่า การจัดทำบัญชีเป็นหน้าที่ที่ทุกองค์กรทั้งที่มุ่งแสวงหากำไร และไม่มุ่งแสวงหากำไรจะต้องมีการจัดทำรายงานบัญชีข้อมูลทางการบัญชีถือว่าสำคัญต่อการวางแผนในการบริหารองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าวิชา จริยธรรมทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความหมายความสำคัญของจริยธรรม ทฤษฎีและแนวความคิดทางจริยธรรม ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ บทบาทของธุรกิจกับความรับผิดชอบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมการปลูกฝังจริยธรรมในหน่วยงาน การสร้าง และพัฒนาจริยธรรมในองค์กรธุรกิจ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร หลักจริยธรรมในการทำงานสำหรับผู้บริหารและพนักงาน จริยธรรมทางธุรกิจระดับโลก โดยใช้กรณีตัวอย่างประกอบโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ทั้งความซื่อสัตย์ และซื่อตรงต่อตนเองและองค์กร และในการทำการค้าซึ่งสอดคล้องกับทยากรณ์ สุวรรณปักษ์ (2556) ที่กล่าวว่า การประกอบธุรกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และเคารพสิทธิของบุคคลอื่นให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับหุ้นส่วนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม ดำเนินงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกค้าจะเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และยังสอดคล้องกับอารีรัตน์ ประภักษ์มงคล (2549) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบจริยธรรมนอกจากต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพราคาเหมาะสมแล้วนั้น องค์กรต้องตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมด้วย ซึ่งสังคมคาดหวังให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างมีจริยธรรมหรือมีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงกว่ากฎหมายบังคับ ถ้าองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคจะมีความรู้สึกที่ดีจนทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีทั้งต่อตราสินค้าและองค์กรเองด้วย อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราช (2551, หน้า 70) ที่ได้กล่าวถึงจริยธรรมเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการ ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อ การกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน แนวปฏิบัติในเรื่องจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีและพึงปฏิบัติโดยผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความซื่อสัตย์และไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง ทั้งนี้ ผลการวิจัยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับผลการสัมภาษณ์ในเทคนิคเดลฟายในรอบแรก โดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 19 ท่าน ได้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ คือ หลักในการดำเนินชีวิตและคำสอนของคณินจะปลูกฝังให้ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ไม่เอาใจเอาเปรียบรวมถึงการทำเพื่อคนในครอบครัวการกตัญญู คือ เหล่านี้ล้วนเป็นหลักคิดในการดำเนินชีวิตและการทำงานของคนจีน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

งานศึกษาวิจัย “การศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ควรทำยุทธศาสตร์ในการสร้างเครือข่ายเชิงกลยุทธ์และเครือข่ายกับประเทศจีน นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการยกระดับด้านคุณภาพของการผลิตบุคลากรและผลงานวิจัย ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557) จึงให้การสนับสนุนเกี่ยวกับทุน เชิญผู้เชี่ยวชาญ ทุนแลกเปลี่ยนอาจารย์ และทุนจัดประชุมวิชาการ เพื่อเป็นการสนับสนุนการยกระดับคุณภาพในการผลิตบุคลากรและผลงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ

1.2 ในด้านความสามารถตอบสนองการคาดหวังที่สามารถทำการค้าและการลงทุนกับจีนทั้งในประเทศไทยและในกลุ่มประเทศอินโดจีน ได้ด้วยการบรรจุความรู้เกี่ยวกับประเทศจีนในหลักสูตรรวมทั้งการฝึกงานในสถานประกอบการในประเทศจีนและไทย โดยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของหลักสูตรบริหารธุรกิจจีนของมหาวิทยาลัยฯ ที่ใช้ในการดึงดูดนักศึกษา CLMV ที่วางแผนจะทำงานในไทยและจีนในอนาคตที่หาไม่ได้ในประเทศอื่น

1.3 ควรให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ จัดทำแผนการเรียนที่เน้นการพัฒนาความสามารถทางด้านภาษาอย่างเป็นระบบสองภาษา (Bilingual program) คือ จีน อังกฤษ ทั้งนี้ เพื่อใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารสำหรับนิสิตในกลุ่มประเทศอินโดจีน CLMV

1.4 ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรจีน ควรให้มหาวิทยาลัยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยครอบคลุมหลักสำคัญด้านการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการองค์การวิจัย การบริหารจัดการด้านอาคาร การให้บริการภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยตรงตามคำสั่งแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยฯ รวมถึงการให้บริการแก่นักศึกษา และการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ทั้งสาธารณชน และต่างประเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามควรประชาสัมพันธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจจีนในต่างประเทศ โดยมีการลงนามความร่วมมือกับสถาบันนานาชาติในกลุ่มอินโดจีน เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารการรับสมัคร หลักสูตรและสาขาที่เปิดสอน โดยเผยแพร่ในกลุ่มประเทศอินโดจีนอันเนื่องมาจากเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักอันเนื่องมาจากมีกลุ่มประเทศที่มีเส้นทางเชื่อมต่อ เดินทางสะดวก และมีความต้องการศึกษาต่อในด้านบริหารธุรกิจเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจาก

อัตราการแข่งขันเข้าเรื่องด้านบริหารธุรกิจมีเป็นจำนวนมาก รวมถึงผู้ที่กำลังจะไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ นับเป็นโอกาสของไทยในการสร้างให้เป็นผู้ศูนย์กลางทางการศึกษาในด้านบริหารธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

2.1 ผลจากการวิจัยพบว่ารายวิชาและรายละเอียดวิชาที่เหมาะสมในการเรียนบริหารธุรกิจที่สามารถทำการค้าหรือลงทุนกับเงินในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน นั้นมหาวิทยาลัยควรนำงานวิจัยนี้ไปต่อยอดเพื่อให้ความสมบูรณ์ในผลของงานวิจัยที่ได้อันจะนำมาเป็นหลักสูตรบริหารธุรกิจจีนที่ผ่านกระบวนการวิพากษ์จากผู้ที่ใช้บัณฑิต และเห็นควรที่จะทำการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่ว่าจะเป็นบริหารจัดการหลักสูตร คณาจารย์ในสาขาบริหารธุรกิจ โดยมีการประชุม สนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ประเด็นที่ครบถ้วนและสมบูรณ์ในเนื้อหาและวิชาการมากที่สุด ในการนำไปจัดกระบวนการเรียนการสอน และร่วมออกแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ผู้สอน และนิสิต โดยให้สอดคล้องกับการประเมินมาตรฐานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า การถ่ายทอดผู้บริหารจีน (ผู้เชี่ยวชาญ) ได้กล่าวถึงจุดอ่อนของพนักงานในทุกระดับทั้งในไทยและในกลุ่มประเทศอินโดจีนในเรื่องทักษะ กระบวนการคิด ดังนั้นเพื่อให้ตรงตามกับความต้องการและความคาดหวังที่ผู้ใช้บัณฑิตต้องการอย่างแท้จริง โดยในส่วนของรายวิชาและรายละเอียดวิชาได้นำความต้องการของผู้ประกอบการจีนบรรจุเนื้อหาไว้ในรายละเอียดวิชาเป็นที่เรียบร้อย แต่ในการกระบวนการถ่ายทอดที่ทางผู้บริหารจีน ได้เสนอแนะและเห็นควรแบ่งได้เป็น 5 วิธีการ คือ การบรรยาย (Lecture) กรณีตัวอย่าง (Case) ฝึกประสบการณ์จริง หรือ (Realistic learning or internship) การแลกเปลี่ยนระหว่างนักศึกษาที่เรียนในหลักสูตรกับนักศึกษาจากประเทศจีน และการฝึกประสบการณ์ระหว่างเรียน On-going practice นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสอดแทรก แนวคิด ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบไปด้วย

2.2.1 การมีตรรกะในการแก้ปัญหาแบบคนจีนที่มองกว้าง คือ หาทางออกที่แก้ครั้งเดียวใช้เวลาให้สั้นที่สุดเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายได้เร็วที่สุด

2.2.2 ตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง ภูมิใจในสิ่งที่ตนมี ยอมนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง

2.2.3 ปลุกฝังในด้านความกตัญญูรู้คุณคน

2.2.4 มีความมุ่งมั่นในการทำอะไรก็ตามทำให้ตลอดรอดฝั่ง

2.2.5 ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง

2.2.6 สร้างเจตคติในการทำงาน หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้ถอดทบทวนพร้อมต่อการยากลำบาก

2.2.7 แนวทางในการดำเนินชีวิตและการวางแผนทางการเงินในอนาคต

2.2.8 หลักคิดในเรื่องของการทำเพื่อคนรอบข้าง ไม่ใช่ยึดเอาแต่ตนเอง

2.2.9 สามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ดีและเรียนรู้สภาวะต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

2.2.10 ทักษะคิดต่อการทำงานกับคนจีน มองให้ไกล การเก็บเกี่ยวประสบการณ์อย่าไปมองค่าตอบแทนก่อน

2.2.11 พฤติกรรมที่ควรมีและควรหลีกเลี่ยงในการทำงานร่วมกับคนจีน

2.2.12 จงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2.2.13 ความมีน้ำใจในการทำงาน

2.2.14 มุ่งมั่นที่พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต

2.2.15 ปลูกฝังการสร้างตนให้เป็นผู้ประกอบการ นักธุรกิจ ให้นิสิตได้คิดได้ฝึกปฏิบัติ

2.2.16 ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัว สิ่งนี้มันจึงส่งผลให้กับการมองการคิดในระยะยาวด้วย นี่ถือเป็นต้นเหตุของในการมองปัญหาแค่ตรงหน้าด้วย

2.2.17 ควรมีทักษะที่หลากหลาย ส่งผลให้การมอง การคิด กว้างขึ้นไกลขึ้น ในประเด็นดังที่กล่าวมา ผู้เชี่ยวชาญต้องการให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย และพร้อมร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฯ ในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อสร้างและปลูกฝังให้กับบัณฑิต ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตได้อย่างแท้จริง

2.3 ข้อค้นพบใหม่จากงานวิจัยชิ้นนี้ คือ รายวิชาที่แตกต่างจากหลักสูตรบริหารธุรกิจจีนทั้งในประเทศไทยและในประเทศจีน พบว่า มีจำนวน 17 รายวิชา ที่เป็นวิชาที่ควรนำไปบรรจุเป็นวิชาบังคับแก่นประกอบไปด้วยวิชา 1) วัฒนธรรมจีนกับการบริหารธุรกิจ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับจีน 4) การค้าและการลงทุนในประเทศจีน 5) เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศจีน 6) การจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ 7) ตลาดและพฤติกรรมตลาดจีน 8) กฎหมายกับการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ 9) การส่งออกและนำเข้ากับประเทศจีน 10) ธุรกิจการขนส่งสินค้า 11) การเงินการธนาคารระหว่างประเทศ 12) พฤติกรรมองค์กรแบบจีน 13) หลักการจัดการธุรกิจจีน 14) ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารทางธุรกิจ 15) คอมพิวเตอร์ภาษาจีน 16) การจัดการองค์กรและการบริหารสำหรับจีน 17) เศรษฐศาสตร์

มหาภาคจีนและประชาคมโลก โดยทั้ง 17 รายวิชานี้ เป็นรายวิชาที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ และต้องการให้บัณฑิตได้มีทักษะ คุณลักษณะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานจีนอย่างแท้จริง

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีน เพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน โดยผลที่ได้จากงานวิจัย คือ ชุดข้อมูลความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการจีนอย่างแท้จริง ซึ่งได้สกัดประเด็นที่สำคัญนำมาเป็นแนวทางการสร้างหลักสูตรบริหารธุรกิจจีน โดยจะมุ่งเฉพาะประเด็นด้านทักษะ องค์กรความรู้ และพฤติกรรม วัฒนธรรมในการทำงานกับคนจีน เพื่อนำมาเป็นรายละเอียดหรือคำอธิบายรายวิชาในการเรียนการสอน ควรศึกษาองค์ประกอบหลักสูตรเพื่อการบริหารจัดการ

3.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจในประเทศไทยและกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน ซึ่งระบุเฉพาะบริหารธุรกิจจีน ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านบริหารธุรกิจ (นานาชาติ) เพื่อรองรับการความต้องการของตลาดแรงงานในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3.3 ควรการวิจัยด้านการบริหารหลักสูตรจีน โดยใช้แนวคิดทางด้านการตลาดสมัยใหม่ ในการศึกษาถึงการได้มาของนักศึกษา และศึกษาความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษาที่จะได้รับจากหลักสูตร เพื่อนำไปวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จและตรงต่อความต้องการของผู้ที่ต้องการจะศึกษาอย่างแท้จริง

3.4 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือการวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group) และใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) หากในการศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อสามารถวิเคราะห์ตัวแปรที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษา นานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลชนก พันธุ์เอี่ยม. (2553). การพัฒนาพนักงานขายที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ กับ บสภ. กรณีศึกษา: บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. (2524). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กรมการค้าต่างประเทศ. (2556). การคมนาคมและ โลจิสติกส์. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/about-china/country/yunnan/transport.php>
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2546). ความตกลงเร่งลดภาษีสินค้าผักและผลไม้ระหว่าง ไทย-จีน. เข้าถึงได้จาก http://www.ftamonitoring.org/Thai_China/rule.asp
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2558). จีนกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ภายใต้แผนพัฒนา เส้นทางสายไหมใหม่. เข้าถึงได้จาก [http://www.dtn.go.th/images/103/Minky/ 1 The New Silk Road.pdf](http://www.dtn.go.th/images/103/Minky/1%20The%20New%20Silk%20Road.pdf)
- กรมเอเชียตะวันออก. (2559). มหานครฉงชิ่ง จุดบรรจบเส้นทาง โลจิสติกส์ตะวันออกและตะวันตก. เข้าถึงได้จาก <http://www.eastasiawatch.in.th/th/articles/politics-and-economy/505/>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). มูลค่าการกระจายรายได้และการใช้จ่ายเงินของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในจังหวัดพิษณุโลกในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2554-2558. เข้าถึงได้จาก http://www.mots.go.th/more_news.php?cid=411
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรีซ สืบสนธิ์. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- กองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน. (2558). *ความสัมพันธ์อาเซียน-จีน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/partnership-20150119-165910-382841.pdf>
- กองนโยบายและแผน. (2559). *แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม 2559-2564*. เข้าถึงได้จาก <http://plan.psr.u.ac.th/index.php?module=psru&id=65>
- กิตติ ลิ่มสกุล. (2541). *การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับผลกระทบด้านสังคม การเตรียมความพร้อมจากการเปิดเสรีทางการค้าและบริการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กฤษณา ไกรสินธุ์, นัทธ์หทัย หลงสะ และบุญทรัพย์ พานิชการ. (2558). *โลจิสติกส์การคมนาคมทางบกในเส้นทางภาคเหนือตอนล่างประเทศไทย-สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว-สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม-เขตปกครองตนเองกว่างซี สาธารณรัฐประชาชนจีน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (สกว.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (วช.).
- แกริสัน, เรย์ เอช. (2544). *การบริหาร (ดวงมณี โกมารทัต, แปล)*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- โกลเด้น เวิลด์ อินเตอร์ทราน. (2558). *ข้อมูลพื้นฐานมณฑลยูนนาน*. เข้าถึงได้จาก http://goldenworld-inter.com/index.php?option=com_content&view=article&id=391%3A2012-01-16-03-39-02&catid=4%3A2011-05-05-07-25-46&Itemid=5&limitstart=2
- เจียน ชีระวิทย์. (2517). *รายงานผลงานวิจัยเรื่องทัศนคติของคนไทยที่มีต่อจีนและญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจียน ชีระวิทย์. (2519). *จีนกับสังคมโลก*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- เจียน ชีระวิทย์ และวรศักดิ์ มหัทธโนบล. (2542). *จีน-ไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา. (2558). *การสร้างเครือข่ายเพื่อขยายผลการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด*. ใน *สรุปผลการเสวนา ข้อเสนอเชิงนโยบาย เรื่อง “การสร้างเครือข่ายเพื่อขยายผลการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด”* (หน้า 8). กรุงเทพฯ: สถาบันบัญญัติแห่งชาติ.

- โครงการคลังปัญญาเพื่ออภิวัดน์ประเทศไทยในยุคบูรพาภิวัตน์ วิทยาลัยรัฐกิจมหาวิทาลัยรังสิต.
(2557). *องค์กรปฏิรูปของจีน: บทเรียนสำหรับประเทศไทย (วันพุธที่ 12 พฤศจิกายน 2557 ณ ห้องประชุมชั้น 4 อาคารพร้อมพันธุ์ 1 ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และมูลนิธิสถาบันสร้างสรรค์ปัญญาสาธารณะ (สปส.)*. กรุงเทพฯ: โครงการคลังปัญญาเพื่ออภิวัดน์ประเทศไทยในยุคบูรพาภิวัตน์ วิทยาลัยรัฐกิจมหาวิทาลัยรังสิต.
- ข้าวห่วย. (2558). *การบริหารสไตล์แจ็ก หม่า (ชาอุย ชนประกอบ, แปล)*. กรุงเทพฯ: โปสต์บุคส์.
- จักรพันธ์ สุทธิรัตน์. (2552). *ทางออกมาบาดาทุค: ในมุมมองนักวิชาการสิ่งแวดล้อม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา สุจางันท์. (2556). *การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- จิรวัดน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. (2547). *ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม: การวัด การพยากร และการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- จุฑาทิพ คล้ายทับทิม. (2551). *หลักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุลชีพ ชินวรรโณ. (2533). *สัมพันธ์ไมตรีไทย-จีน: 15 แห่งมิตรภาพ พ.ศ. 2518-2533*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จงซึ่งรือเป่า. (2556). *อานิสงส์ “ม้าเหล็กเส้นทางโลจิสติกส์ซึ่งสู่ยุโรป” รัฐบาลโปแลนด์ยกเลิกภาษีวิสาหกิจทุกรายจากนครจงซึ่ง*. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=468&ID=13167
- เฉลิมศักดิ์ ชูปวา. (2541). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรช่างงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (Pulinet)*. มหาสารคาม: สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัยวัฒน์ ไบไม้. (2559). *ประเด็นร่วมสมัย ของการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 39(150), 42.
- ซิโดว ไบดู (Zhidao Baidu). (2559). *ลำดับวิชาการจัดการของมหาวิทยาลัยในจีน*. เข้าถึงได้จาก <https://zhidao.baidu.com/question/875712382331359772.html>
- ชุตินา โอภาสานนท์. (2543). *ก้าวสู่ความเป็นผู้ประกอบการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2559). *การค้าลงทุนไทย-จีนปี 59 มุมมอง ‘อู๋ จื้อ อี้’ นับวันยิ่งโต*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thansettakij.com/content/24468>

- ณชา อนันต์โชติกุล. (2559). *สินเชื่อกาชาชนาการกับการส่งผ่านนโยบายการเงิน*. เข้าถึงได้จาก https://www.pier.or.th/wp-content/uploads/2016/06/aBRIDGEd_2016_013.pdf
- ณัฐตินัน วรณารักษ์. (ม.ป.ป.). *ความหมายและความสำคัญของประชาคมอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.enn.co.th>
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- คุณฤ โยเหลา. (2549). เราจะใช้การวิจัยอนาคตกับการพัฒนาการศึกษาอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด. *วารสารสักทอง*, 12(1), 1-24.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. (2540). *การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรมพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์.
- ทยากร สุวรรณปักษ์. (2556). จริยธรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมุกดาหาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 46-66.
- ทวิชา คชรินทร์. (2541). *ศักยภาพในการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในทัศนะของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ: ศึกษากรณีจังหวัดปัตตานี*. ภาคนิพนธ์พัฒนาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ และวรรณภา โพธิ์น้อย. (2540). *ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: แชนโพร์.
- ทิตนา เขมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทวิกา ประดิษฐ์บาทูกา. (2557). *การสอนแบบวิจัยเป็นฐาน (Research-based instruction)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/566827>
- ไทยรัฐออนไลน์. (2557). *ก้าวที่ยิ่งใหญ่ของ “อาลีบาบา” สู่ต้นแบบความสำเร็จ ตามวิถี “แจ็ค หม่า”*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/452259>
- ชเนศ จิตสุทธิภากร. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชเนศวร์ เจริญเมือง. (2538). *ไทย-พม่าลาวจีน สี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ สี่เหลี่ยมวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.

- ธีระชัย ช่างบุญศรี. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของ
โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค. *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 27(1), 33-49.
- ธีระวัฒน์ แส่นคำ, ขรรค์ชัย นูนปาน, ศรีญญ เทพสงเคราะห์, ปฐมพงษ์ สุขเล็ก และไกรฤกษ์ นานา.
(2553). *คลองฟิง: เส้นทางน้ำสายประวัติศาสตร์*. พิษณุโลก: ดาวเงินการพิมพ์.
- นพพร วงศ์อนันต์. (2558). *Forbes Thailand* คำนิยม ชีวประวัติแจ๊ค หม่า นักสู้ผู้ยิ่งใหญ่.
เข้าถึงได้จาก http://www.forbesthailand.com/article_detail.php?article_id=373#sthash.AIggim4H.dpuf
- นพพร วงศ์อนันต์ และนิธิ ท่วมประยอม. (2556). “ตลาดในโลกนี้เป็นของ ซี.พี.” มุมมอง “ชนินท์
เจียรนวนนท์”. เข้าถึงได้จาก <http://www.cpthailand.com/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%99/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/1937/---Forbes-Thailand.aspx>
- นุจรี ภาคาศัดย. (2558). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนวัตกรรมผลิตภัณฑ์. *วารสารวิชาการ
Veridian-E-Journal*, 8(3), 143.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2551). *จริยธรรมธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเฟล็ด กรุ๊ป.
- บัญชา พิณจอุปพันธ์. (2554). *นครหลวงสองแคว เมืองพระพิศณุโลกย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2555). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. (2540). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:
ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บุญมาก ศิริเนาวกุล. (2560). เจ้าพ่อไอทีเอเชีย. *เคล็ดลับออนไลน์*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.dailynews.co.th/it/254338>
- บุญศักดิ์ แสงระวี. (2558). *บริหารงานด้วยกลยุทธ์ สามก๊ก*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- เบญจมาศ เจริญสุข. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรกับสิ่งแวดล้อม*. เข้าถึงได้จาก
http://benjamas9671.blogspot.com/2011/07/1_09.html
- ปกรณีสัทธ ฐานา. (2557). นโยบายลูกคนเดียว กับความไม่สมดุลของประชากรจีน = Policy of only
child and unbalance of Chinese population. *วารสารธรรมศาสตร์*, 33(2), 189-208.
- ปฐมพงษ์ สุขเล็ก. (2556). “สมรภูมिरบปากฟิง” สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชกับเมืองพิษณุโลก.
ศิลปวัฒนธรรม, 34(10), 86-99.

- ประคอง วรรณสุด. (2543). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปิดเสรีการค้าในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Human resources management and the implementation of free trade in ASEAN economic community). *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 7-15.
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2554). *การผงาดขึ้นมาของจีน (ตอนที่ 1)*. เข้าถึงได้จาก <http://thepchatree.blogspot.com/2011/07/1.html>
- ประภัสสร เทพชาตรี. (2556). *ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <http://thepchatree.blogspot.com>
- ปรียา สมพีช. (2556). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานโดยใช้กรณีศึกษาตามแนวโยนิโสมนสิการเพื่อพัฒนาการคิดไตร่ตรองและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมวิชาชีพต่อมวลชนสำหรับนักศึกษาปริญญาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ. คุยฉินิพนธ์ครุศาสตรคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ปัญญา ประดิษฐบาทุกา. (2556). ปัจจัยเชิงเหตุทางจิตสังคมที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้แบบวิจัยเป็นฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 19(2), 1-16.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงาน ทำจริง...ทำอย่างไร?*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ผู้จัดการ 360 องศา. (2556). *พิษณุโลก เมืองหน้าด่านแห่งการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก <http://gotomanager.com/content/พิษณุโลก-เมืองหน้าด่านแห่งการเปลี่ยนแปลง>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2550). *ปัญหาใหญ่..บัณฑิตเขมรว่างงานหลายแสน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/Around/ViewNews.aspx?NewsID=9500000126414>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2557). *รูปแบบธุรกิจที่ครบวงจร*. เข้าถึงได้จาก http://library2.parliament.go.th/ejournal/content_af/2559/mar2559-3.pdf
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2550). *พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารชั้นเขียน*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- พินดา สงวนเสรีวานิช. (2559). *สีจิ้นผิง ยุทธศาสตร์การบริหารประเทศ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.matichon.co.th/news/315817>

- พรทิพย์ ศิริภัทราชัย. (2556). STEM Education and 21st century skills development. *วารสารนักบริหาร (Executive Journal)*, 33(2), 49.
- พรพรรณ ยาใจ. (2550). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจของนักศึกษาต่างชาติในการเข้ามาเป็นนักศึกษาแลกเปลี่ยน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พลเดช ปิ่นประทีป. (2540). *พินิจ โลก 2020 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาล้ำยุคอิน โดจีน*. พินิจ โลก: สุรสีห์กราฟฟิค.
- พอร์เตอร์, เอรিসแมน. (2558). *อาลีบาบามังกรปฏิวัติโลก* (ธนธรณ สีลอยู่, แปล). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2555). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สักดิ์โสภากการพิมพ์.
- พิทยา สุวคันธ์. (2549). *การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของจีนในไทยและผลกระทบต่อความสัมพันธ์ไทย-จีน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาสหวิทยาการ, วิทยาลัยสหวิทยาการ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทวัส พูนผลกุล. (2558). เส้นทางปฏิรูปเศรษฐกิจจีนสู่ “New normal”. *Focused and Quick (FAQ)*, 103, 1-11.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2551). *การบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- พิภพ อุดร. (2555). Thailand human vision: ทวิพยากรณ์มนุษย์ยุค 2020 ต้อง 4 I's. *Journal of HR Intelligence*, 7(1), 1.
- เพ็ญศรี ตะเกาพงษ์. (2553). *พฤติกรรมกรบริโลก*. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพจิตร วิบูลย์ชนสาร. (2554). เรียนรู้ตลาดจีนจากความสำเร็จของเมอร์ซิเดส-เบนซ์. *วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์*, 6(1), 1-8.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2549). *การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2555). การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาการเรียน การสอน. ใน *การประชุมวิชาการวิจัยสถาบัน “การวิจัยสถาบันกับกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่อนาคต”* (หน้า 28). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- มณฑา ชุ่มสุคนธ์, นิลมณี พิทักษ์ และอังคณา ตุงคะสมิต. (2557). การพัฒนาการเรียนการสอนแบบบูรณาการในรายวิชาของสาขาวิชาสังคมศึกษา ระดับปริญญาตรีที่ส่งเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 7(1), 423-435.
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). *สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2554). การสัมมนาเรื่อง *เส้นทางการค้าและ โลจิสติกส์สู่แดนมังกร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=moonfleet&month=19-05-2011&group=163&gblog=86>
- รติมา ชชนันท์. (2559). *เรียนรู้ความสำเร็จระดับโลกจากอีคอมเมิร์ซจีน "Alibaba": แนวคิดสู่ความมั่งคั่ง SMEs (academic focus)*. Retrieved from <http://www.parliament.go.th/library>
- รอบโลกแรงงาน. (2558). *จีนยกเลิกลิขสิทธิ์ 'ลูกคนเดียว' แก้ววิกฤตขาดแรงงาน-สังคมผู้สูงวัย*. เข้าถึงได้จาก <http://prachatai.org>
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2550, 24 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 23-24.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- ราวิษฐ์ อินทรวีรัตน์. (2553). *เรียนรู้จากรอยเท้าพ่อ ต่อแต่นี้โลกเราจะเปลี่ยนไป*. กรุงเทพฯ: ธีรภัฏธนัน.
- เรวัต ศุกศิริ. (2556). *ส้มอื่ก็ได้อั่วลูกเป็น*. กรุงเทพฯ: ดีดี.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2550). *ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาธุรกิจบริการรับชำระบริษัท XYZ จำกัด*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(2), 96.
- โลก 360 องศา. (2559). *ปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=mb-4hDWDf3w>
- วารกรณ์ สามโกเศศ. (2557). *'ยูนิวาน' ประคองจีน (1)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/622018>
- วารกรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2551). *แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็ม ไอ ที ฟรินดิง.
- วลัย วัฒนศิริ. (2553). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจเลือกศึกษาต่อที่ประเทศไทยในระดับอุดมศึกษานานาชาติของนักศึกษาประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง*. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 24(73), 129-152.

- วัฒนธรรมการจัดการของประเทศจีน. (2558). เข้าถึงได้จาก <http://politicalways.blogspot.com>
- วัฒนา ศิวะเกื้อ, คุยฎี สงวนชาติ และนันทพร พิทยะ. (2551). *การบัญชีขั้นต้น 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เฟิงสวีตี้. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. (2544). *ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมี
วิจารณ์ญาณในกระบวนการพยาบาล*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุยฎีบัณฑิต,
สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชูกร กุหลาบศรี. (2541). *ศักยภาพชุมชน: กรณีการจัดตั้งหมู่บ้านปลอดภัย จังหวัดสุพรรณบุรี*.
ภาคินพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม,
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิวจ ปกป้อง. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน:
กรณีศึกษา บริษัท ไทย มาลาชา กลาส จำกัด*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วีรศักดิ์ เกิดผลเจริญยิ่ง. (2557). *จับ “เทรนด์” ปีน้ำทอง: กระแสการบริโภคของชาวจีน*.
เข้าถึงได้จาก [http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/business-
warning/detail.php?SECTION_ID=533&ID=13709](http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/business-warning/detail.php?SECTION_ID=533&ID=13709)
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริภา คุณพระเนตร. (2553). *ศักยภาพของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ กรณีศึกษา
หมู่บ้านแสมชาย ตำบลบางครก อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง. (2556). *จีนผ่อนปรนนโยบาย
ลูกคนเดียวหนุนสร้างตลาดแรงงานที่สมดุล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibizchina.com>
เลขเซ็นเตอร์.
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ นครกว่างโจว. (2559). *กว่างโจว เปิด
เส้นทางขนส่งสินค้าทางรางไปยังรัสเซีย*. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaibizchina.com/
thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=506&ID=16945](http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=506&ID=16945)

- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานเอกอัครราชทูต ณ นครคุนหมิง. (2555). *ความคืบหน้าเส้นทางรถไฟสายแพนเอเชีย จีนคิดจะตั้งกัมมิภาคาเอเชีย แผนนี้ขาดไทยไม่ได้*. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/interesting-facts/detail.php?SECTION_ID=569&ID=11198
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีนสถานเอกอัครราชทูต ณ นครหนานหนิง. (2551). *เส้นทางเรือ*. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/akom/2008/08/14/entry-1>
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน. (2559 ก). *ปฐมฤกษ์! รถไฟขนส่งสินค้านานาชาติ ซีอาน-วอร์ซอ ประเทศโปแลนด์*. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=651&ID=16899
- ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน. (2559 ข). *แรงไม่หยุด.. เปิดขบวนขนส่งสินค้านานาชาติ ซีอาน-ฮัมบูร์ก ประเทศเยอรมนี*. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/china-economic-business/result.php?SECTION_ID=651&ID=17019
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). *แผนพัฒนาฉบับที่ 13 ของจีน (2016-2020) ยกเลิกนโยบายลูกคนเดียวเร่งปฏิรูปเพิ่มบทบาทในเวทีโลก*. *กระแสดารชน*, 21(2672), 1-3.
- สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (2557). *การแสวงหาประโยชน์และโอกาสจากความตกลงการค้าบริการของอาเซียน ในภาคธุรกิจโลจิสติกส์*. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. (2558). *โอกาสการเข้าสู่ตลาดธุรกิจการศึกษาในประเทศกัมพูชา สปป.ลาว สหภาพเมียนมา และเวียดนาม*. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง
- สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา. (2553). *การปาฐกถาพิเศษเรื่อง “อนาคตของความสัมพันธ์จีน-อาเซียน เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2553 ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์*. ม.ป.ท.
- สถานกงสุลใหญ่ ณ นครซีอาน. (2559). *เส้นทางขนส่ง “ฉางอันหัว” ในปัจจุบัน*. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/akom/2016/10/14/entry-1>
- สมบัติทัวร์. (2560). *สี่เหลี่ยมมรกต เส้นทางสายเศรษฐกิจ R3B ไทย-พม่า-จีน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sombattour.com/th/travel/view/สี่เหลี่ยมมรกต>
- สมประสงค์ เรือนไทย. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สมพงษ์ ชูมาก. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่น (ทศวรรษ 1990 สู่ทศวรรษแรกแห่งศตวรรษที่ 21)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพร โกมารทัต. (2557). การเรียนรู้เชิงผลิตภาพ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 25(3), 2-3.
- สมภพ มานะรังสรรค์. (2546). *จีนมหาอำนาจในศตวรรษที่ 21 เศรษฐกิจหลังยุคปฏิรูปสู่ทางการลงทุนของคนไทยในประเทศจีน*. กรุงเทพฯ: วิถีธรรม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และทัศนีย์ บุญเดิม. (2555). การสอนแบบ Research-based learning. ใน *ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (บรรณาธิการ), การเรียนการสอนที่มีการวิจัยเป็นฐาน* (หน้า 8-19). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรिता ตระกูลวงษ์. (2540). *ศักยภาพและกลไกการปรับตัวขององค์กรสาธารณประโยชน์เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สันติ ตั้งรพีพากร. (2548). *ข้อคิดของการบริหารแบบจีน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9480000121822>
- สำนักกิจกรรมสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์. (2553). จาก “ปีเตอร์ดรักเกอร์” กูรูแห่งการบริหารจัดการ สู่ “ชินินท์ เจียรวนนท์” เจ้าของแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ “กระต่าย กับ เต่า”. เข้าถึงได้จาก <http://www.cpthailand.com/รวมคอลัมน์/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/42/-----.aspx>
- สำนักงานกฎหมาย มีชัย ฤชุพันธ์. (2547). *รายงานฉบับย่อสำหรับผู้บริหาร โครงการรูปแบบเขตเศรษฐกิจพิเศษ*. เข้าถึงได้จาก www.nakhonmaesotciy.go.th
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2548). *แนวปฏิบัติสำหรับการศึกษานานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *โครงการทุนพัฒนาอาจารย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.research.mua.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557 ก). *แถลงข่าวผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กนพ.) ครั้งที่ 1/2557*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557 ข). รายงานสรุปผลการสำรวจพื้นที่ชนแดน และโอกาสการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษไทย-กัมพูชา ณ สระแก้ว-บันเตียเมียนเจย และตราด-เกาะกง ระหว่างวันที่ 9-12 มกราคม 2557. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก. (2557). ประวัติของจังหวัดพิษณุโลก. เข้าถึงได้จาก http://www.phitsanulok.go.th/plk/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=61
- สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงปักกิ่ง. (2553). ความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจไทย-จีน หลังเปิดการค้าเสรีอาเซียน-จีน 1 ม.ค. 2010. เข้าถึงได้จาก http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/articles/detail.php?IBLOCK_ID=70&SECTION_ID=507&ELEMENT_ID=5490
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). เป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557 ก). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (พิมพ์และปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557 ข). รายงานการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ เรื่อง การดำเนินงานด้านนโยบายการศึกษาขององค์กรนโยบายการศึกษาระดับชาติในกลุ่มประเทศอาเซียนและอาเซียนบวกสาม. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุชาดา สีสุวรรณ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แองโกล-ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2543). สถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินติ้ง.
- สุทิน ณ สุวรรณ. (2555). วิธีสอนแบบกรณีศึกษา (Case based learning). เข้าถึงได้จาก <http://suthinnaa.blogspot.com/2012/12/case-based-learning.html>
- สุนีย์ ภูพันธ์. (2546). แนวคิดพื้นฐานการสร้างและพัฒนาหลักสูตร. เชียงใหม่: เดอะโนว์.

- สุภชัย เจริญดี. (2547). การศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงานของรัฐกิจ โรงแรม
ไอ้ควู้ดซิติ้ เรสซิเดนท์. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการพัฒนาสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพล (Supapon). (2553). นโยบายลูกโตนของจีน. เข้าถึงได้จาก
<http://eldersociety.Blogspot.Com/2010/10/blog-post.html>
- สุภาสิต ธรณกุล. (2556). บทวิเคราะห์-ภาวะผู้นำของหมาเจอตง. เข้าถึงได้จาก
<http://suphasitth.blogspot.com/2013/11/blog-post.html>
- สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัย
นครพนม: การวิจัยผสานวิธี. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- สุวภัทร รักเสรี. (2552). การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานของโรงงาน
อาหารสัตว์. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวิทย์ มูลคำ และอรทัย มูลคำ. (2551). 19 วิธีจัดการเรียนรู้: เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ
(พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). โมเดลประเทศไทย 4.0. เข้าถึงได้จาก
<http://www.thansettakij.com/content/9309>
- สุติเทพ ศิริพิพัฒน์กุล. (2553). การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้เป็นทีมของ
นิสิตปริญญาบัณฑิต ด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน
ด้วย ภูมิศึกษาและเทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่างกัน. คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร
คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2532). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวภา มีถาวรกุล. (2554). แนวความคิดการตลาดแบบองค์รวม (The holistic marketing concept).
วารสารการจัดการสมัยใหม่, 9(2), 10-15.
- เสาวภาคย์ วัฒนวิเชียร. (2549). การวิเคราะห์อุปสงค์ของการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ ระดับ
ปริญญาตรีในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หลิวเสี่ยวเยียน. (2550). คัมภีร์สุดยอดการค้าแบบจีน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- หัตถ์ เทริน เหลียง. (2555). *โอกาสในการส่งเสริมการลงทุนของจีนในไทยอย่างยั่งยืนวิเคราะห์ จาก มิติวัฒนธรรม*. ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อมรรัตน์ วัฒนาธร. (2551). *การทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรัญญา ศิริผล. (2556). *ผู้ค้าจีนในชายแดนลุ่มน้ำโขง*. เชียงใหม่: วนิศาการพิมพ์.
- อักษรศรี พานิชสาส์น. (2554). *เศรษฐกิจจีนในมุมมองนักเศรษฐศาสตร์ไทย*. กรุงเทพฯ: โอเพ่นบुकส์.
- อานนท์ สักดิ์วีระวิทย์. (2559). *ถึงเวลาปฏิรูปการเรียนการสอนเศรษฐศาสตร์ระดับ มัธยมศึกษา ตอนปลาย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/daily/viewnews.aspx?NewsID=9590000017414>
- อานุกาฬ เลขะกุล. (2551). *อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา: การเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อารีรัตน์ ประภาชัยมงคล. (2549). จริยธรรมกับการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก. *Executive Journal*, 26(3), 35-37.
- อุคม พรหมพันธ์ใจ. (2555). *Thailand education*. เข้าถึงได้จาก <https://edhubthai.wordpress.com>
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โม่เดล. *วารสารวิชาการ*, 1(3), 21-26.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ, สิริศักดิ์ อาจวิชัย และภริภา จันทร์อินทร์. (2552). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้ คะแนนการทดสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำ*. เข้าถึงได้จาก http://www.niets.or.th/uploads/content_pdf/research_1347523807.pdf
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
- Alden, W. (2014). *Alibaba's shares close up 38% on first day of trading*. Retrieved from http://dealbook.nytimes.com/2014/09/19/live-blog-tracking-the-giant-alibaba-i-p-o/?_r=0
- Alexander, C. H., & Warwick, K. (2007). Governments, exports and growth: Responding to the challenges and opportunities of globalization. *The World Economy*, 30(1), 177-194.

- American National Standards Institute. (2012). *Performance management programs*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hrstandards/documents/performance%20management%20ans%20%282012%29.pdf>
- Amy, H. (2008). *Service encounters: Class, gender, and the market for social distinction in urban China*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- ASEAN-China Agreement on Trade in Services. (1994). *The people's republic of China-schedule of specific commitment, GATS/SC/135*. Retrieve from https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/telecom_e/sc130.doc
- ASEAN-China Free Trade Area Business Portal. (2016). *Asean-China free trade area*. Retrieved from <http://www.asean-cn.org>
- Banomyong, R. (2008). Logistics development in the north-south economic corridor of the greater Mekong subregion. *Journal of GMS Development Studies*, 4, 43-57.
- Bardo, J. W., & Harman, J. J. (1982). *Urban society: A systematic introduction*. n.p.
- Barkley E. F., Cross, K. P., & Major, C. H. (2005). *Collaborative learning techniques: A Said handbook for college faculty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barnouw, Victor. (1964). *Culture and personality*. Homewood, ILL: Dorsey.
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010). *21st Century skills rethinking how students learn*. Bloomington: Solution Tree.
- Bhattachali, Deepak; Li, Shantong and Martin, Will. (2004). *China and the WTO: Accession, policy reform, and poverty reduction strategies*. Washington, DC: World Bank.
- Birley, M. H. (1995). *The health impact assessment of development projects*. London: H. M. S. O.
- Blanchard, P. N., Huszczo, G. E., & Camp, R. R. (1986). *Toward a more organizationally effective training strategy & practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Blum, S. D. (2001). *Portraits of primitives: Ordering human kinds in the Chinese nation*. Maryland: Rowmand & Littlefield.
- Boston Consulting Group. (2004). *Capturing global advantage*. Retrieved from <https://www.bcg.com/documents/file14328.pdf>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.

- Buchanan, Buck. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buckley, M. J., & Gaffan, D. (2006). Perirhinal cortical contributions to object perception. *Trends in Cognitive Sciences*, 10, 100-107.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley.
- Camp, R. R., Blanchard, P. N., & Huszycz, G. E. (1986). *Toward a more organizationally effective training strategy & practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Carroll, Archie. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct more. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43, 389-394.
- Cazurra, A., Caligiuri, P., Andersson, U., & Brannen, M. (2013). From the editors: How to write articles that are relevant to practice. *Journal of International Business Studies*, 44, 285-289.
- Cetorelli, N., & Goldberg, L. (2012). Banking globalization and monetary transmission. *The Journal of Finance*, 67, 1811-1843.
- China Daily. (2004). *Big FDI inflows pose no threat*. Retrieved from <http://www.china.org.cn/english/international/94243.htm>
- Chantasawat, B. Fung, K.C., Iizaka, H., Siu, A. (2004). *Foreign direct investment in East Asia and Latin America: Is there a people's republic of China effect?* Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/156765/adbi-dp17.pdf>
- Chen, C., Chang, L., & Zhang, Y. (1995). The role of foreign direct investment in China's post-1978 economic development. *World Development*, 23(4), 691-703.
- Chhokar, F. C., Brodbeck, R., & House, J. (2008). *Culture and leadership, across the world*. NY: Taylor & Francis.
- Child, P. N. (2006). *Lesson from a global retailer: An interview with the president of Carrefour China*. Retrieved from <http://zonecours.hec.ca/documents/H2008-P5-1549360.CarrefourChina.pdf>

- China Business Weekly. (2003). *Going out: Other side of business equation*. Retrieved from www.chinadaily.com.cn/bw
- China's Ministry of Commerce. (2007). *The review of the development of world trade in services*. Retrieved from <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/index.shtml?method=view&id=2948>
- Clarke, K. R. (2008). *China to become second-largest global retail market by 2012, TNS retail forward forecasts' TNS retail forward, forecasts*. Retrieve from <http://apparel.edgl.com/news/China-to-Become-Second-Largest-Global-Retail-Market-by-2012,-TNS-Retail-Forward-Forecasts63009>
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713-731.
- Daft, R. L. (2006). *The new era of management*. Stamford, Connecticut: Thomson Corporation.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. MA: Addison-Wesley.
- Devonshire, C. (2013). *China's ASEAN tour yields promising results*. Retrieve from <http://www.china-briefing.com>
- Doanaldson, G. (1984). *Managing corporate wealth: The operation of a comprehensive financial goals system*. New York: Praeger.
- Dopont. (2007). *Sustainable growth*. Retrieved from <http://www2.dupont.com>
- Dunning, J. H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Paper*, 25(3), 289-336.
- Embree, J. F. (1950). Thailand-a loosely structured social system. *American Anthropologist*, 52, 181-193.
- Erickson, J. (2013). *Financial times: Names Jack Ma as its 2013 person of the year*. Retrieved from <http://www2.alizila.com/financial-times-names-jack-ma-its-2013-person-year>
- Feldman, M. J. (1976). Training for cross-cultural international interaction in the federal government. *Training and Development Journal*, 30(11), 19-22.

- George, B. (1981). *A curriculum theory*. Itasca, IL: P. F. Peacock.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, A. R. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work* (8th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Hanks, L. M. (1962). Merit and power in the Thai social order. *American Anthropologist*, 64(6), 1247-1261.
- Hansen, M. (2005). *Frontier people: Han Settlers in minority areas of China*. London: Hurst & Co.
- Herkovits, M. J. (1948). *Man and his works: The science of cultural anthropology*. New York: A.A. Knopf.
- Hilda, T. (1962). *Curriculum development, theory and practice*. New York: Harcourt Braca and World.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1987). The Chinese culture connection. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Huntington, S. P. (1993). The Class of Civilization?. *Foreign Affairs*, 27(3), 22-49.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Acad Manage J.*, 38(3), 635-672.
- Information Office of the State Council of the People's Republic of China. (2011). *China's nation defense in 2010*. Beijing: Information Office of State Press.
- International Monetary Fund. (2015). *People's republic of China 2015 article IV consultation: Country report no. 15/234*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Peoples-Republic-of-China-Staff-Report-for-the-2015-Article-IV-Consultation-43197>
- Ibrahim, A. B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). *Strategic decision making in small family*. n.p.
- Jim, C. (2001). *Good to great*. New York: Hamper Collins.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamon.

- Kenechi, O. (1995). *The end of the Nation State*. New York: The Free.
- Keohane, R. O., & Mye, J. S. (1981). *Transnational relations and world politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kojima, K., & Ozawa, T. (1984). *Japan's general trading companies: Merchants of economic development*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free.
- Laudicina, P. A. (2005). *World out of balance*. New York: McGraw-Hill.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). *Export promotion agencies: What works and what doesn't, policy research working paper no. 4044*. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8994>
- Lerche, C. O., & Said, A. A. (1995). *Concepts of international politics in global perspective* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Linshi, J. (2014). *5 Life lessons from alibaba founder Jack Ma*. Retrieved from <http://time.com/3423708/5-life-lessons-jack-ma-alibaba/>
- Longman dictionary of contemporary English*. (2006). New York: Pearson ESL.
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi technique. In *Paper presented at the annual meeting of the California Junior Colleges associations committee on research and development* (pp. 3-5). California: Santa Barbara City Schools.
- Matsuno, H., & Lin, E. (2003). The globalization of Chinese companies and advances into Japan. In *Nomura Research Institute Papers no.68* (pp. 1-10). n.p.
- Ministry of Commerce. (2010). *General administration of customs announcement*. Retrieved from [http://www.cnpc.com.cn/hy/hywl/english/xwzhx/jinchukouxinxi/Ministry_of_Commerce%EF%BC%8C_General_Administration_of_Customs_Announcement_No._28_of_2011.htm?COLLCC=1539540692&Ministry Of Commerce People's Republic Of China](http://www.cnpc.com.cn/hy/hywl/english/xwzhx/jinchukouxinxi/Ministry_of_Commerce%EF%BC%8C_General_Administration_of_Customs_Announcement_No._28_of_2011.htm?COLLCC=1539540692&Ministry%20Of%20Commerce%20People%27s%20Republic%20Of%20China). 2010. Statistics Foreign Investment
- Morgan, L. H. (1871). *Ancient society*. New York: H. Holt and Company.
- Moritz, R. (2017). *China's new silk road initiative and already started/ completed projects*. Retrieved from <https://www.merics.org/en/merics-analysis/china-mapping/china-mapping/>

- National Bureau of Statistics of China. (2008). *China statistical yearbook*. Retrieved from <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2008/indexeh.htm>
- National Bureau of Statistics of China. (2010). *China statistical yearbook*. Beijing: China Statistics Press.
- National Economic and Social Development Board Act. (1959). *Government Gazette*, 76, 2.
- Navarro, Peter. (2008). *The coming china wars*. New Jersey: FT.
- Nolan, P. (2001). *China and the global economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. New York: Public Affairs.
- Nyiri, P. (2001). Expatriating is patriotic? the discourse on new migrants in the people's republic of China and identity construction among recent migrants from the PRC'. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 27(4), 635-653.
- Nyiri, P. (2006). The yellow man's burden: Chinese migrants on a civilizing mission. *The China Journal*, 56, 83-106.
- Ogburn, W. F. (1957). Cultural lag as theory. *Sociology and Social Research*, 41(3), 167-174.
- Oliva, P. F. (1992). *Developing the curriculum* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2010). *Making reform happen: Lesson from OECD countries*. Paris: OECD.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z how American business can meet the Japanese challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Overholt, W. H. (2008). *Asia, America, and the transformation of geopolitics*. New York: Cambridge University Press.
- Oxford dictionaries*. (2014). Retrieved from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ecotourism?q=Ecotourism>
- Pascale, R. T. (1985). The paradox of corporate culture' reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 26, 26-41.

- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management application for American executives*. New York: Warner Books.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Ralph, L. (1945). *The cultural background of personality*. New York: D. Appleton-Century.
- Reardon, L. C. (1998). Learning how to open the door: A reassessment of China's opening strategy. *The China Quarterly*, 155, 479-511.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: De Gruyter.
- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35, 175-200.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing today* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2015). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (9th ed.). London: Pearson Education.
- Robin, M. (1975). The internationalization of capital and the Nation-state. *Left Review*, 67, 84-109.
- Schwartz, K. D. (2008). *HRO innovation: Building blocks to derive full value: Business week research services*. Retrieved from http://mediakit.businessweek.com/Products/Research_Services/White_Papers
- Smirch, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L., & Calas, M. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. Jablin, L. Putnam, K. Robert and L. Poerer. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (Vol. 228). Newbury Park: Sage.

- Smith, P. B., Wang, Z. M., & Leung, K. (1997). Leadership, decision making and cultural context: Event management within Chinese joint ventures. *Leadership Quarterly*, 8(4), 413-431.
- Solinger, D. J. (1984). *Chinese business under socialism: The politics of domestic commerce, 1949-1980*. Berkeley: University of California Press.
- Stephen, P. R. (1993). *Organizational behavior: Concepts controversies and applications*. New York: Prentice-Hall.
- Steward, J. H. (1951). Levels of socio-cultural integration: An operational concept. *South Western Journal of Anthropology*, 7, 374-390.
- Steward, J. H. (1972). *Theory of culture change*. Chicago: University of Illinois Press.
- Stodalska, M. (1998). Assimilation and leisure constrain: Dynamics of constructs leisure in immigration population. *Journal of Leisure Research*, 30(4), 325-364.
- Stufflebeam, D. L. (2002). *CIPP evaluation model checklist: A tool for applying the fifth installment of the CIPP model to assess long-term enterprises*. Retrieved from <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist.htm>
- Sanborn, R. D. (1990). *Educating students for international careers: The rice university career services center*. Doctoral dissertation, Columbia University Teacher College.
- Tan, R. (2001). Foreign direct investment flows and form China. In E. H. Palanca (Ed.), *China's economic growth and the ASEAN* (pp. 1-39). Manila: Philippines, APEC Study Center Network and Philippines Institute for Development Studies.
- Taylor, I., Walton, P., & Young, J. (1973). *The new criminology*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Tenzer, Z., Pudelko, M., & Harzing, A. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 508-535.
- TESCO PLC (TSCO.L). (2006). *Tesco to gain control of Hymall in China' international herald tribune*. Retrieved from <http://www.iht.com/articles/2006/12/12/bloomberg/sxtesco.php>
- Thailand Board of Investment. (1993). *Investment policies and criteria*. Retrieved from http://ns.boi.go.th/english/about/investment_policies_criteria.asp

- The State of Council. (2009). *Several opinions of the state council on accelerating the development of the service industry*. Retrieve from <http://www.visithunan.org/InvestinHunan/DouZiZhiNa/145.shtml>
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century skills: Learning for life in our times*. CA: Jossey-Bass
- Turloch, M. (2015). *China-Europe container shipments by rail to expand in 2016*. Retrieved from <http://fairplay.ihs.com/commerce/article/4258366/china-europe-container-shipments-by-rail-to-expand-in-2016>
- Turner, J. H. (1958). *A theory of social interaction*. Stanford: Stanford University Press.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. IL: Chicago University Press.
- Tylor, E. B. (1958). *Primitive culture*. New York: Harper.
- UNCTAD. (2003). *World investment report 2003*. Retrieved from <http://www.UNCTAD'S>, December 2003
- Victoria, N., & Guralnik, D. B. (1998). *Webster's new world dictionary of American English*. New York: Simon & Schuster.
- Vivienne, J., & Mark, P. Y. (2004). A value model for the public sector'. *Outlook Journal*, 1, 15-21.
- Wall, D. (1997). *Outflows of capital from China*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2nd ed.). MA: Addison-Wesley.
- Warzyn, D. (1997). Internationalizing the curriculum: A case study in the business division. In *Proceedings of sixth annual international conference for community & technical college chairs, deans and other organizational leaders, Reno, Nevada* (pp. 102-125). n.p.
- White, L. A. (1949). *The science of culture: A study of man and civilization*. New York: Grove.
- William, A. (2014). *Alibaba's shares close up 38% on first day of trading*. Retrieved from http://dealbook.nytimes.com/2014/09/19/live-blog-tracking-the-giant-alibaba-i-p-o/?_r=0

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World commission on environment and development*. (n.d.). Retrieved from <http://www.un-documents.net/k-001303.htm>
- Wu, F. (2005). The globalization of corporate China. National Bureau of Asian Research, 16(3), 1-29.
- Yang, D. (2004). *Chinese business culture*. Beijing: Beijing Language Cultural University.
- Yeung, H. W. C. (2004). Chinese capitalism in a global. In *Era: Towards hybrid capitalism* (pp. 4-8). London: Routledge.
- Zakkour, M. (2014). *How Jack Ma's "crazy" management style built a technology empire*. Retrieved from <http://www.entrepreneur.com/article/237881>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2012). *Business research methods* (9th ed.). Singapore: Cengage Learning.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview)

หน่วยงาน	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
บจ. วงศ์พาณิชย์	คุณสมไทย วงษ์เจริญ ตำแหน่งงาน ประธานกรรมการผู้จัดการ
โรงแรมรัตนปาวี และ โรงแรมลิโไท	คุณอรกิติ พุ่มสะอาด ตำแหน่งงาน กรรมการผู้จัดการ
บจ.ไทยพานิช มาร์เก็ตติ้ง	คุณอึ้งชวน อู่ ตำแหน่งงาน รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายขาย
บจ. ธนะสินพัฒนา (1999)	คุณกฤษณา เลสะวานิช ตำแหน่งงาน กรรมการผู้จัดการ
อมรินทร์ห้องภาพ	คุณนางพรทิวา อมรรัตนกุล ตำแหน่งงาน เจ้าของกิจการ
หจก.ปิ่นัง ค้าวัสดุก่อสร้าง 1996 พิชญ์โลก	คุณสุนทร วชิราศิริกุล ตำแหน่งงานประธานกรรมการ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
การสนทนากลุ่ม (Focus group)

หน่วยงาน	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
บจ.ทรัพย์สิน์เจริญสตีล	คุณพรชัย ไพศาลสุทธิเดช
บจ.ทรัพย์สิน์เจริญรุ่งเรืองสตีล	ตำแหน่งงาน กรรมการผู้จัดการ
หจก.พรชัยค้าเหล็ก	
บจ.น้ำตาลมิตรผล	คุณสมบูรณ์ จันทร์เทพ
	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการใหญ่กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล และบริหาร
ซีพี CP	คุณ โกวิท สมนิยมไชย
	ตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่าย HR
บจ.ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) (มหาชน) CPF	นันทพล วิชัยดิษฐ์
	ตำแหน่งงาน ผู้บริหารอาวุโสประจำโรงงานผลิต อาหารสัตว์
บจ. ชลบุรีศรีเจริญโลหะ	คุณขจร ลือกิตตินันท์
	ตำแหน่งงาน ประธานกรรมการผู้จัดการ
บจ.ที.เอ็ม.ซี.อุตสาหกรรม (มหาชน)	คุณยศกร บ่มไต้
	ตำแหน่งงาน รองกรรมการผู้จัดการ
ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 9	คุณพรนภา อุดราศรี
	ตำแหน่งงาน ที่ปรึกษาการลงทุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	Ms. Jue Zhang
	ตำแหน่งงาน อาจารย์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

หน่วยงาน	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
บจ. จินไห่ ฮาร์ดแวร์	ไป่ ฟาง เจียง ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหาร-บัญชี
Hasco-cp Co., Ltd.	Kai Huang ตำแหน่ง QA Manager
MG Motor : SAIC Motor-cp Co., Ltd.	Ms. Min Jie ตำแหน่ง Exterior Manager
TSW: New thai Wheel Manufacturing Co., Ltd.	Mr. David Liu (คุณหลิว เคอ) ตำแหน่ง Vice GM
Sakura Printing Technology Co., Ltd.	Mr. Jiang Xue jun ตำแหน่ง General Manager
Luoyang longmen Ferro-Alloy Factory (Thailand) Co., Ltd.	Mr. Liu Jin Feng ตำแหน่ง General Manager
บจ. หลง ต้า บิสซิเนส	นายสุย หวัง ตำแหน่ง กรรมการบริษัท
บจ.เอเชีย คอมโพสิต แมททีเรียล(ไทยแลนด์)	เติ้ง เทอ ผิง ตำแหน่ง กรรมการบริษัท
บจ.เตอร์จิ้นซาง ออปโตอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย)	Mr. Zhou libin ตำแหน่ง General Manager
บจ. กัง เยน ไดมอนด์ ทูลล์(ไทยแลนด์)	QI Bin ตำแหน่ง Managing Director
บจ. ฟูทง กรุ๊ป เทคโนโลยี การสื่อสาร (ประเทศไทย)	Mr. Luo Xiaoping ตำแหน่ง QA Manager
บจ. เอชเอกซ์เอฟ (ประเทศไทย)	Mr. Tang Fang ตำแหน่ง Managing Manager
บจ. นิวเทรนนส์ ฟู้ด อินทรเดียนท์ (ประเทศไทย)	Mr. Shi Lei ตำแหน่ง General Manager

บจ. โปรไวเตอร์ เทคโนโลยี

กรมส่งเสริมการลงทุน BOI

บจ.พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรม
ระยอง (ไทย-จีน)

บจ.พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรม
ระยอง (ไทย-จีน)

Wu Chiung Yi อู๋จิ่งอี้

ตำแหน่ง General Manager

คุณคณพร อัจฉวรรกุล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจ
การลงทุนBOI

Ms. Ma Jing

ตำแหน่ง เลขาสมาคมธุรกิจอุตสาหกรรม
ระยองไทย-จีน

คุณทิพาวรรณ เพ็ชรไพบุลย์

ตำแหน่ง ผู้ช่วยการตลาด เลขาสมาคมธุรกิจ
อุตสาหกรรมระยองไทย-จีน

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเดลฟาย (Delphi technique)



แบบรายงานผลการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม

37.๐๑๐

ชื่อ-นามสกุล...นางสาวบุญลวด...คุณนายเอ็ง...รหัสประจำตัวนิสิต...57870006
 หน้าที่... บริหารธุรกิจสุโขทัยบัณฑิต (นานาชาติ) ปรัชญาสุโขทัยบัณฑิต
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 สาขาวิชา...การศึกษาระดับการและการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี...รุ่นที่...6
 ชื่อคุณครูนิพนธ์/ วิทยานิพนธ์...การศึกษานวัตกรรมการศึกษาในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเมืองและกลุ่ม
 ประเทศอินโดนีเซีย...เพื่อรองรับการขยายตัวของสังคมโลกของประเทศไทย
 ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา...ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรลพ...วิบูลธวาท
 การประชุมจริยธรรม...วาระที่...8./2559...วันที่...31...สิงหาคม...พ.ศ.2559

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มีมติเห็นชอบ กับการขอจริยธรรมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา
 วิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยไม่พิจารณาขอขออนุญาตการวิจัยเรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้วไปประเด็นที่
 เกี่ยวกัน

1. การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่วิจัยเป็นตัวอย่างการวิจัย
2. วิธีการอย่างเหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย (Informed Consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
3. การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งมีชีวิตที่วิจัยไม่ทางจะเป็นสิ่งมีชีวิตหรือไม่ใช่ชีวิต

ระกการอนุมัติ โดยไม่เห็นด้วย ปรับปรุง ดังนี้

ลงชื่อ.....ประธานกรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรลพ วิบูลธวาท)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ทอศวี ดร.ธนฉวี ชัยเพ็ชรมนตรี)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธยา ปริญญ์อุทิศ)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ศรีญาณสิทธิ์)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (อาจารย์ศารณี มณีธนา)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ดร.วิจิตร ชากุล)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ดร.ศรียา เลิศบุษยวิวัฒน์)

ลงชื่อ.....กรรมการ
 (ดร.ชนิษฐา แก้วสุวรรณ)

ลงชื่อ.....กรรมการและเลขานุการ
 (นายไพรัตน์ ทองภาพ)

ลงชื่อ.....กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
 (นางสาวชานิติ ปุตุกผลงาม)

團组的意见问题結論 第二轮在专家问卷调查 假装实际应用的适用性和可行性

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
1.中国人的管理 (行政管理) 的特点包括分 配 提升 发展 等	- 诚实								
	- 勤奋，耐心								
	- 关注自我发展								
	- 家庭管理系统								
	- 心的重要性								
	- 根据管理公司的流程式结构								
	- 与其他人一起工作的好态度								
	- 关注根据公司目标的贡献								
	- 不怕苦的工作和舒适								
	- 每个人都是平等的机会								
	- 关注正义								
	- 关注承诺互助								
	- 关注有一个良好的关系，彼此互相照顾的重要性								
	- 已经是老手								
	- 跨文化管理的主要考虑								
	- 双向沟通，达到共识								
	- 接纳潜在的雇员								
- 信守诺言									

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	-提升需要在公司的工作规则								
	-导师团队紧密合作								
	-有明确的合同作为衡量成功的工作								
	-用于处理人际关系和幸福的贡献								
	-所有员工的价值								
	-关心和了解工作的快乐，痛苦，共同合作解决问题								
	-如何调整系统功能，以符合国家的文化								
2.中国传统教育的人的特点是 什么如态度， 态度和个性， 地貌	-看个性打扮								
	-根据岗位工作能力								
	-说得流利								
	-在积极的态度								
	-面相								
	-能与其他人共存								
	-如何与不同的人交谈								
	-而诙谐的即兴采访回答问题								
	-有信心承诺								
	-经验背後								
	-思维过程								
	-工作中對其他人自己的誠實性								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	-對不同性戀不習慣 不能接受								
	-生活的目标认为，如何能让自己发展到了最高点								
	-可靠的有信任								
	-對自己跟其他人的應作								
	-外语能力（中 英）								
3.以中国方式如何发展人	-各种培训课程，在国内和中国。包括國外必要的								
	-工作的重要性和承担更多的责任								
	-开发的能力和岗位责任义务								
	-工作方式上属教下属，主管教								
	-慢慢的教方式是一对一的工作								
	-把每個人的優點來發展								
	-通过实际的行动。自己解决问题								
	-以中国方式 心理发展与贡献								
	-可以调整，以适应工作的员工，个性和能力								
	-用加薪和晋升的条件，为员工的发展计划								
4. 中國人如何选择什么样的员工	- 性格								
	- 反应行为								
	- 承诺								
	- 确保指定的工作成功								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 生活环境的家庭抚养								
	- 在面试中回答问题的技巧								
	- 与其他人的工作主意								
	- 以中文为主								
	- 讲话流利								
	- 骄傲								
	- 有认证的证书								
	- 具有中國中的面相								
	- 在重要的職位，选择来自連接信任								
5. 你想要的員工 泰国，老挝，缅甸，柬埔寨和越南如何考虑 6. 你要做生意與 泰国，老挝，缅甸和越南合作伙伴，你需要怎麼樣的特征和属性？	- 考虑使用像本地人								
	- 只要勤奋，耐心，是个诚实的人								
	- 选择會说泰语。为了能与同事一起工作								
	- 了解我们的工作文化								
	- 人的素质能力需要的知识一起工作								
	- 这些国家的政府投资支持								
	- 准备我们的劳动力投资的国家								
	- 诚实								
	- 不利用，準時送貨								
	- 诚实 老老实实								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	-各种资源准备有利于业务								
	-生意上明明白白								
7.管理（管理模式）的结构特性例如，中国企业如何建立指挥链输送机链管理管理功能或特殊考虑？	-我们给每个部门权力因为我们有明确的指挥系统								
	-基于分层结构的组织指挥								
	-使用家庭法照顾，如果有问题，我们系统管理问题								
	-使用母公司的管理结构。但是按本地文化行政。								
	-鼓励主管与下属的亲密关系								
	-每个管理团队都要关心下属。相互理解。								
	-我们经常讨论谈话所以一直连接到所有的情况								
	-小小事都有部门管理处理，但如大问题有总经理来解决。								
	-系统管理平面的关系								
	-需要以泰国人管理，少用中国人								
	-美人有参与企业的发展								
8.中国传统企业管理是什么？例如信任需要合作伙伴的特征？	-家庭使用的行政文化								
	-使用，理解和关系控制功能系统								
	-强调每个员工责任。了解自己的角色								
	-相互尊重								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 有目标才能让大家共同在一起生活长久时间								
	- 合作，协作								
	- 工作必须按照公司质量标准 and 规定								
	- 舉辦活动 可以彼此友好关系								
	- 强调团结								
	- 强调相互监督								
	- 以信任								
	- 以朋友關係								
	- 每天上班前 要把遇到的結論問題來分享								
	- 组织沟通是企业管理的重要机制								
	- 流利的工作速度要快								
	- 必须注重细节，减少工作中的失误								
	- 团队合作类								
9. 中国传统文化工作有什么特点如何考虑。什么属性或特征	- 努力不怕困难								
	- 真诚，忠诚								
	- 耐心 勤奋 不斷學習								
	- 不能拖拖拉拉，工作必须要完成								
	- 要專心工作								
	- 遇到問題困難 要互相鼓勵								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 已結果為重要								
	- 要思想動作要快 快速适应，互相学习								
	- 当问题发生时，要尽快解决								
	- 學會修改或重新开始更新								
	- 公正合理有道理								
	- 自律								
	- 感激之情 孝順								
	- 竞争的心								
	- 有领导能力								
	- 自尊的感觉								
	- 有随时准备工作								
	- 要学会相互理解为顺利工作								
	- 把错误的教训为例 以免再做錯								
	- 分析性思维看长期结果								
	- 有一个明确的目标，不變。如果决定了针对快速目标								
	- 如果发现了很多问题，有些事情可以一起去解决								
10. 中国文化的 重要工作需要 合作伙伴有什	- 守时為重要								
	- 资源回收利用								
	- 要分開工作跟个人事情								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
么特征？	-随时准备制定新的计划								
	-要平等 公平								
	-有职责分配								
	-自律								
	- 必须尊重相互尊重								
	- 努力提高编辑工作								
	- 專心 思想 動作快								
	- 說到要做到								
	-不怕苦 一定會成功								
	-對前輩有尊敬有禮貌 有信任								
	-信任員工 當員工為一家人								
	-老老实实 有話直說 別長話短說 錯就是錯不放在心裡								
	-任何人员必须理解的 要比其他人更努力工作								
	- 只在意結果 不在意過程方法								
	- 說得好不如做得好								
	-練習工作 才了解情況								
	- 以其他平等動作 不分高低								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
11.以中国的价值观的特点是什么？	-以守信合同或語言								
	-保持长期合作伙伴关系。认为这是企业成功的一部分								
	-作为家族企业								
	-居民的参与，以企业主要经营								
	-勤奋工作 不遲到早退 經常請假 當成一家人一樣								
	-合作工作组								
	-以共同的利益為主								
	-把困難問題 作為开发企业发展方针								
	-必须是企业优势 要比同行生产更多的客户								
	当地的企业建立了良好的关系。相信良好关系可以得到未来的好客戶								
	-企业生存要有美德								
	-展望未来，达到预期目标。								
	-每个人都有梦想，因为梦想将引领我们走向成功。								
	-成功的人都认为所有的试验和错误的行动								
	-使组织中的每个人都有不同的能力								
	-相信忽视前舊人輩人 會破壞建立和维护网络工作								
-要專重 尊敬有谦卑									

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
12.什么是独特的身份和中国做生意	- 产品的质量。								
	- 服务，满足客户的需求								
	- 构建和谐社会与和谐								
	- 从一代传建立新系统来代替旧的								
	- 精致的细节。								
	- 忠诚客户								
	- 不同于其他厂家								
	- 公司的产品通过当地产品合作								
	- 当地社区造成的商业信心，以社会服务为主。								
	- 现在的工作，为了将来的业务稳定。								
	- 施工企业最坚强。每一个有准备的资源。								
	- 现代企业组织建设成为现代化步伐的情况，随时可以改变								
	- 要适应语境下环境条件的变化。								
- 在重视信仰的仪式成功的企业都是原因之一									
13. 什么是中国的关键业务	- 工作质量利润和劳动者要开心快乐的工作。								
	- 各级员工学习发展的人。								
	- 最重要的是客户。								
	- 国家的合法业务。								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	-好的生活质量问题引起的冲突就没有索赔。								
	-要知道，世界经济形势的变化，客户的需求。								
	-當做一家人，关心员工。								
	由于理解的差异，劳动的工人来自不同的国家和不同的，因为必须考虑有一个适当的性别								
	-考虑到周围的圈子。也要考慮到人員								
	- 诚信经营								
	-企业必须在环境好热烈的								
	- 公平原则企业管理								
	- 对产品的信任.								
14.当中国人到外地不同地区或不同交易你如何使中国人在当地工作的合作。	-不要使用命令拉伸比，但重点任务								
	-用心工作仁慈								
	-合理使用								
	- 像所有员工，平易近人。								
	-领导建立信心								
	-有共同的目标建立共同的目标								
	-创造良好的工作环境和条件。								
	-尊重人性和各级员工的决定								
	- 無論總理 也不要自是偉大								
	-重视所有员工的工作进展								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 薪酬公平的需要								
	- 建立相互尊重和荣誉。								
	- 要懂得國家的文化								
	- 了解国家的方言。								
	- 与当地的调整								
	- 坦诚沟通理解匹配。								
	- 信任								
	- 一起工作。互相学习。								
	- 显示诚意，公平 不自私， 不只考虑公司单方面的 好处。								
15.企业必须考虑社会经济、 政治和文化的 变化	- 看政治， 因为通常取决于国家经济政治的影响。								
	- 看政治。 政策支持和投资者优先考虑。								
	- 最经济的重要性如果坏的国内投资的投资高风险 不应该								
	- 社会的重要性， 认为如果人物沒能力也做不了。								
	文化的重要性。 因为认为双方的想法完全不同。进 口业务功能的影响								
	- 看看有多少政治稳定。 国家安全风险。								
	- 经济稳定国家的银行金融系统， 什么样的条件								
	- 在社会环境中的人。 概述在一起看民族的历史背 景是什么？								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	-看着生活区包括社会资源在行业。								
	-在明确了适用的法律、法规或规章太多或不规则的支持。								
	-社会意义。在各级劳动的运营商有足够的人才。								
16.中国来的金融业务在中国或泰国在其他国家，或以其他方式	-这两个国家的金融机构，中国银行在泰国金融机构主要是								
	-泰国金融机构								
	-首先，从政府开始后来自己的资金								
	-从中国的体制支持。但是没有钱数是优惠税率								
17.什么是经济变化的影响，印度支那，中国贸易与投资	-没有影响因为我们不是没有跟这些国家贸易								
	-影响不大，可能是减少的订单								
	没有影响到因为只跟欧洲和日本贸易，大多数这是印度支那地区的比例也不多								
	-印度支那，不是我们的主要客户群不受影响								
	我们只與缅甸合作伙伴。并没有主要客户群。但这并不影响什么，因为我们只是其中的一部分，很少受到影响。								
	-我们只與老挝合作伙伴，也不是没有影响的								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
18.生意中若发生了变化，如何适应变化。	- 保住员工。不增加成本。								
	-重点企业合作，鼓励节约资源，节约了设备的功能。								
	- 减少生产配额。为了不陷入资金去库存可用于商业流通。								
	-根据计划，推迟投资的规定 维护国家金融稳定。								
	- 一，企业实现新产品不包括不把人接受的人。								
	通常，管理必须仔细询问和检查要使问题能及时解决的情况。								
	首先，你要看它的经济是我们自己的缺陷。如果是，我们必须尽快解决。要看看质量下降或使避开危机。								
	- 变化的研究前瞻性的问题。第一，需要调整。								
	通过减少工作日支付了三周的数目相等。使用这种方法，但这只是短时间的。然后看情况，恢复正常								
-所产生的废物生产控制在尽可能少的比例。									
19.营销管理销售（客户），你如何管理？	-朋友介绍方法（口传口），因为特定的产品								
	-世博会参展展位类型，让世界了解我们的公司。我们的产品								
	-由于特定的市场利基产品								
	-从合作伙伴或客户通过彼此的生活基于利益的客户获得								
	-我们的产品质量水平满足任何客户。								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 无论是在研发投资机械设备，能满足顾客需要的一切了								
	让客户看到我们使用的原材料成本，但我们却看不只有合理利用与不可用								
	- 验证了系统满足售后给客户留下深刻的印象，最大								
	- 个性的形成，导致销售人员的可靠性因为是公司的代表。								
	國家政治影响市场。要了解国家的政治交易。首先，我们要知道，對於客户市场。我们计划做准备，以满足客户需求								
	- 我们的重点是在老客户的监督。维护老客户。								
	- 社会网络病毒達到目标客户。								
	参与社会活动。鼓励企业的良好形象。建立客户和公司的态度是含蓄的名字熟悉的事务。								
	- 考虑到我们的产品或服务可以创建或与合作伙伴的业务。								
	- 利用网络寻找新的客户，网站建设。也是一个重要的渠道。								
20. 中国企业的决策如何决定什么？	- 在各方面准备 今天的動作是未来的需要，必须继续。								
	研究发现，各种法律、法规的基本信息。我们需要的信息，如果国家要如何促进我们的业务？								
	- 与团队或员工在强大的系统能够跨越国家								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 投资中心的生产和出口贸易。包括潜在的运输和物流。								
	- 某个国家的教育系统来看。								
	- 连接越多对业务越好								
	- 做一种专家了解的生意 不要甚麽都做								
	- 研究各种业务统计数据将被分析数据市场研究业务								
	- 在原材料和自然资源。以免长期的投资风险。								
	- 客户来源是否充足？								
	- 在政治稳定的犯罪。是否适和风险投资？								
	- 在社会文化适应，信仰佛教认为可用的兼容。								
	投资政策，促进全球可持续工业与社会和环境的需要，同时并存。								
	- 联合国国际关系 影响到国家投资的风险								
21. 扩展业务要考虑到环境如何？	- 风水的重要性								
	- 交通运输方便，水电是否包含？								
	- 要靠近的客户 方便服务。								
	- 在市中心 交通运输和公用事业。								
	- 地点也是一个重要的								
	- 丰富的资源。								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 我们的产品周围會影响？周围的公司或产品會影响到我們嗎								
	- 必须有利于方便进行最重要的业务。								
22.你认为大学教师应该教什么使学生了解毕业后成功的业务	学习态度是创造新的工作主要工作与中国人的耐心。早期的工作，因为这些因素都舒适。								
	要创建安全学习和生活展望未来，對於這份工作得到了什么？								
	- 培养学习，培养非货币报酬的价值。价值的组织的一部分。								
	- 对中国文化的学习								
	- 思想教育工作的程序员在解决他们的人民解决问题。								
	- 对企业诚信方面的实现。								
	- 学习是实现自我价值不要跟任何人比较。								
	- 创造自我发展的力量。								
	要培养感恩学习方面很感激。这是一个重要的特点是，无论是与人共存的工作或生活方式								
	- 我们应该学习和工作的成功								
	- 应该有一个人生规划、目标，达到目标								
	- 要学习拥有自己的事业								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	这应该有全球业务模式。由于中国人观念的改变改变了工作态度，原始思维是不够的只是传统教育								
	让学习工作经验的重要性。获得的经验值也不能买来采取行动。								
	-有学习困难的准备。								
	-为了解未来的财务规划指南								
	- 提供教育工作创造的灵感								
	-提供教育和促进构建和谐的公共支持的工作心态								
	让学习迅速变化的准备，包括易于修改周围的能承受压力可以学习各种条件好和快速。								
	-提供的实现在中国工作和纪律 包刮守时								
	- 文化研究在中国工作生活的模式。								
	有学习主动思考的思考不仅仅是等待，但可以勇敢提出创新，提出了建立企业								
	学习中国人的真实生活通过提供给泰国的孩子交换。人去交往。								
	-这一学科的骄傲								
	-学习是行为应该一起工作，应该避免的。								
	-要学习对企业的忠诚度的问题。有了自己的公共利益。								
	-在同事的好意和组织工作。								
	-学习心理的培养积极思维积极地								
	- 学习中国历史（寫 针织 於 語文）								

主题问题	开发人员根据中国传统行政文化	适宜性		您的意见，人力资源开发根据中国的传统文化					说明原因
		0 不适当	1 适当	1 不满意	2 尚可	3 满意	4 很满意	5 非常满意	
	- 学习地形因为完全不同的区段								
	- 中国学习环境（人口、部落）。								
	- 建立自己的学习算子								
	- 整合社会团体学习。								
	- 应该建立一个学习赚钱的商人								
	- 在知识学习方面应该跟上世界的事件。								

รอบ 2: นำสรุปประเด็นความคิดเห็นของกลุ่ม ทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ถึงความเหมาะสมเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อย อย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มาก อย่าง ยิ่ง	
1. การจัดการ(การบริหาร) คนแบบจีนมีลักษณะ อย่างไร อาทิ การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนา และอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> -เน้นความซื่อสัตย์ - มีความซื่อสัตย์ - เน้นการพัฒนาตนเอง - ใช้ระบบการบริหารแบบครอบครัว - ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ - ใช้การบริหารแบบโครงสร้างตาม Flowchart ของบริษัทFlowchart - ทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น - เน้นการสร้างผลงานตามเป้าหมายของบริษัท - ไม่เกี่ยงเรื่องเวลาหรือความสะดวกสบาย - ให้อิโถกาสทุกคนที่ทำ - เน้นความยุติธรรม - เน้นความผูกพันและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน - เน้นการมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดูแลกันให้ความสำคัญต่อกัน - เป็นคนเก่าคนแก่อยู่กันมานาน - ใช้หลักทางการบริหารขององค์กรมากกว่าวัฒนธรรมจีน - ใช้การสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน - สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงานของตน - รักษาคำพูดเมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ - การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามกฎหรือระเบียบการทำงานของบริษัท - มีทีมงานที่เป็นที่เสียงทำงานอย่างใกล้ชิด - มีระบบสัญญาจ้างที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นตัววัดผลสำเร็จของงานที่ทำ - จัดการคนด้วยวิธีการใช้ความสัมพันธ์และใช้ความสุขในการสร้างผลงาน - ให้ความสำคัญแก่พนักงานทุกคน - เข้าใจและเอาใจใส่ความสุขทุกชิ้นในการทำงานและร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกัน - ปรับระบบการทำงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีต่างๆที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ 								
2. อะไรคือลักษณะการศึกษาคนแบบจีน อาทิ ทัศนคติ เจตคติ บุคลิกภาพ โหงวงเสียง และอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ดูที่บุคลิกภาพ การแต่งตัว - มีความสามารถในการทำงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย - การพูดจาต้องจะฉาน - เจตคติภายใน ต้องดี คิดบวก - ดูโหงวงเสียง 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		0	1	1	2	3	4	5	
		ไม่เหมาะสม	เหมาะสม	น้อยอย่างยิ่ง	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากอย่างยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ - วิธีการวางตัว การพูดคุยกับคนอื่น - มีไหวพริบปฏิภาณในการตอบคำถามในขณะที่สัมภาษณ์ - มีความมั่นใจ มุ่งมั่น - ประสิทธิภาพและภูมิหลัง - กระบวนการคิด - ความซื่อสัตย์ ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และในการทำงาน - ไม่คล้อยตามเพศที่สาม หากเป็นไปได้จะไม่รับเข้าทำงาน - การตั้งเป้าหมายในชีวิต มองว่าจะพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถไปสู่จุดที่สูงที่สุดได้ - เชื่อถือได้ ไว้วางใจ - ใช้อำนาจเพื่อจุดประสงค์ตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อการทำงาน - ทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ (จีน อังกฤษ) 								
3. อะไรคือวิธีการพัฒนาคนแบบจีน	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งไปอบรมต่างๆทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงประเทศจีนด้วยความจำเป็น - ให้ออกสาธิตงาน ได้ทำงานที่มีความสำคัญและมีความรับผิดชอบมากขึ้น - พัฒนาจากความสามารถที่พนักงานมีและหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ - เน้นการทำงานแบบที่สอนน้องหรือหัวหน้างานสอนลูกน้อง - ค่อยๆสอนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นแบบตัวต่อตัว - ตั้งเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาและพัฒนาจุดเด่นนั้นๆ - ผ่านการลงมือทำจริง โดยใช้วิธีการดึงหัวหน้าออกให้เค้าได้แก้ปัญหาด้วยตัวเอง - เน้นการพัฒนาแบบจีนเลย คือการพัฒนาจิตใจควบคู่กับผลงาน - วัฒนธรรมแบบของสหประชาชาติแบบที่เขามุ่งผลแต่หวังผลโดยรวมของพนักงานทุกคน - 既讲纪律又讲人情 既讲原则又讲灵活 既讲效率又讲公平 - ใช้การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวกำหนดการพัฒนาของพนักงาน 								
4. คนจีนมีวิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานแบบไหน	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลิกภาพ - ดูพฤติกรรม ปฏิภาณไหวพริบ - คนที่มีความมุ่งมั่นในชีวิต - ความมั่นใจว่าสามารถทำงานที่จะได้รับมอบหมายได้สำเร็จ - ดูภูมิหลังการใช้ชีวิต การเลี้ยงดูของครอบครัว - ดูทักษะในการตอบคำถาม ระหว่างสัมภาษณ์ - เจลลคลีในการทำงานร่วมกับคนอื่น - เน้นภาษาจีนเป็นหลัก - การพูดจาจะฉาน คล่องแคล่ว - ภูมิใจในตนเอง 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อย อย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มาก อย่าง ยิ่ง	
	เอกสารรับรองเข้าผ่าน Certificate มีอะไรที่มากกว่าคนอื่นหรือไม่ - มีลักษณะไหนที่ส่งเสริมด้านเงิน - ในตำแหน่งที่สำคัญเราจะเลือกจาก Connection เนื่องจากได้มาจากการใช้เนื้อเชื้อใจ								
5. ท่านต้องการพนักงานคนไทย ลาว พม่า กัมพูชา และเวียดนาม ท่านพิจารณาคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะอะไร	- ใช้เฉพาะในการพิจารณาท้องถิ่น(ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) - ขอให้แค่เป็นคนที่มีชื่อเสียง ชยัน อดทน - หากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่พูดภาษาจีนได้ เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้ - หากเป็นไปได้ เลือกจากคนที่มีความรู้ทางด้านภาษาที่หลากหลาย								
6. หากท่านจะทำธุรกิจกับคนไทย ลาว พม่า กัมพูชา และเวียดนาม ท่านต้องการคู่ค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร	- เข้าใจในสิ่งที่องค์กรเป็น(วัฒนธรรม)ในการทำงาน - คุณภาพของคน ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้ - รัฐบาลในประเทศนั้นๆ ให้การสนับสนุนในด้านการลงทุน - ความพร้อมทางด้านแรงงานในประเทศที่เราจะไปลงทุน - มีความซื่อสัตย์ในการทำการค้า - ไม่เอาเปรียบเรา ส่งสินค้าให้ตรงเวลา - ดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา - ความพร้อมในทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ - ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส จริงใจ								
7. การจัดการ (รูปแบบหรือลักษณะทางโครงสร้าง องค์กรบริหาร) องค์กรแบบจีนมีลักษณะอย่างไร อาทิ การจัดการสายการบังคับบัญชา สายทางการบริหารจัดการ Management Chain	- เรามอบอำนาจให้กับทุกภาคส่วน เนื่องจากเรามีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน - จัดการตาม โครงสร้างขององค์กรคือเป็นแบบชั้นตามสายการบังคับบัญชา - ใช้ความเป็นครอบครัวดูแลกัน แต่ยังมีปัญหาเรที่มีระบบระเบียบในการจัดการปัญหา - ใช้โครงสร้างการบริหารจากบริษัทแม่ แต่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น(ที่บริษัทเข้าไปทำธุรกิจ) - ส่งเสริมให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความใกล้ชิด - ทีมบริหารทุกคนต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน - เรามีการคุยกัน ปรีกษาหารือกันตลอดเวลา ทำให้พนักงานของเราเชื่อมต่อกันได้กับทุกสถานการณ์ - ถ้าเป็นเรื่องไม่ใหญ่มาจากหัวหน้าคนก็จัดการได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ก็ออกมาถึงกรรมการผู้จัดการ - มีระบบการบริหาร ความสัมพันธ์แบบ Flat (แนวราบ) - ต้องการให้ใช้คนในท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) เข้ามาบริหาร ขยายงานใช้คนจีนให้น้อยที่สุด - สร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร								
8. อะไรคือวัฒนธรรมการบริหารองค์กรแบบจีน อาทิ ความสัมพันธ์ ความไว้เนื้อเชื่อใจ	- ใช้วัฒนธรรมการบริหารแบบครอบครัว - ใช้ระบบการสร้างความเป็นกันเองและความสัมพันธ์ที่ดีเป็นตัวควบคุมการทำงาน - เน้นให้พนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง - ให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน - มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและอยู่ด้วยกันไปนานๆ								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการ บริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความร่วมมือในการทำงาน - งานต้อง มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนดไว้ - เน้นทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้รู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน - เน้นความสามัคคี - เน้นการดูแลซึ่งกันและกัน - เน้นความไว้เนื้อเชื่อใจ - เน้นระบบการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบเพื่อนมากกว่าแบบเจ้านายลูกน้อง - มีการนั่งคุยก่อนทำงานทุกวัน ให้ทุกคนเล่าเรื่องที่มีปัญหาเมื่อวาน มาสรุปให้ฟัง - ใช้การสื่อสารแบบสองทาง เป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กร - ทำงานต้องเร็ว ต้องคล่อง ต้องไว - ต้องมีความละเอียดรอบคอบ ลดความคิดพลาดในการทำงาน - เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเป็นก้อน 								
9. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนมีลักษณะอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นเอาหน้ากับอุปสรรคและไม่ย่อท้อ - มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ - อุดหนุน ชื่นชม เรียนรู้ทุกสิ่งรอบด้าน - ไม่ปล่อยให้งานค้าง ต้องทำให้เสร็จไม่เสร็จก็จะไม่กลับ - มีความตั้งใจในการทำงานอย่างแรงกล้า - เมื่อเกิดปัญหาจะไม่เอาแต่คำหรือตำหนิต่างแต่จะเน้นการแนะนำให้กำลังใจ - มุ่งผลลัพธ์จากการทำงานเป็นสำคัญ - ต้องคิดเร็ว เรียนรู้เร็ว ปรับตัวเร็ว เรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ - เมื่อมีปัญหาจะรีบแก้ไขโดยเร็วที่สุด - ชอบให้ปรับปรุงง ให้ออกมาในกรณีแก้ไขหรือเริ่มใหม่ - มีเหตุผลมีความยุติธรรม สมเหตุสมผล - มีวินัยในทุกเรื่อง - มีความกตัญญู - มีหัวใจแห่งการแข่งขันอยู่เสมอ - มีภาวะความเป็นผู้นำ - มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง - มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่ตลอดเวลา - ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อให้เข้าใจกัน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่น - เอาข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดเช่นเดิม - มุ่งการณ์ไกลในการคิด วิเคราะห์ โดยจะมองไปถึงผลลัพธ์ในระยะยาว 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบเงิน					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> - มีเป้าหมายชัดเจน มันคง จะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย หากตัดสินใจแล้วจะมุ่ง ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว - หากเจอปัญหาบางอย่างจะแก้ไขปัญหานั้นไปพร้อมๆกันจะไม่แยกส่วนแก้ไข บางเรื่องสามารถแก้ไขร่วมกันได้ก็แก้ไขไปในคราวเดียวกัน 								
10. วัฒนธรรมสำคัญของเงินในการทำงานมี	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นคนตรงต่อเวลา ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา - เน้นความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่เสียไป ต้องให้ได้ประโยชน์สูงสุด คุ้มที่สุด - ในเวลาทำงานจะมุ่งทำแต่งาน แบ่งแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ - พร้อมทั้งจะวางแผนงานใหม่ได้ตลอดเวลา - เน้นความยุติธรรม เป็นกลางในการบริหารจัดการ ให้ทุกคนเท่าเทียมกันไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำ - มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย - มีวินัยในการทำงานสูง - ต้องให้เกียรติ เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน - ขยัน ปรับปรุง แก้ไขการทำงานทุกวัน - ตั้งใจมุ่งมั่น ทำอย่างรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว - เมื่อรับปากอะไรแล้วก็ต้องทำให้ได้ในสิ่งนั้น - ไม่กลัวการทำงานหนัก หรือแม้ว่าจะยากลำบากก็ต้องทำให้สำเร็จ - อ่อนน้อมและให้ความเคารพกับผู้ที่สูงกว่า เชื่อมั่นในตัวของผู้ที่อาวุโส - ใฝ่ใจผู้ทำงานร่วมกัน มองว่าพนักงานทุกคนนั้นเปรียบเสมือนคนในครอบครัว - พูดตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม คิดคือคิด ตักเตือนและจบ ไม่ติดใจในการกระทำ - ผู้ปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานที่ทำนั้นดีที่สุดและต้องมากกว่าคนอื่น - เน้นในผลลัพธ์มากกว่าวิธีการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ - ทำให้เห็นมากกว่าพูด - ทบทวนการทำงานตลอดเวลา เพื่อสามารถแก้ไขได้ในต่อสถานการณ์ - เห็นคุณค่าของงานทุกระดับในการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ 								
11. ค่านิยมแบบเงินมีลักษณะอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการรักษาสัญญาหรือคำพูด - รักความสามัคคีของผู้ทำให้ยาวนาน มองว่าสิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร - ให้ทำงานเสมือนเป็นธุรกิจของครอบครัว - เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไม่เอาตนเองเป็นหลักในการดำเนินงาน - เน้นความขยัน ไม่ขาดงาน ไม่ลางานบ่อย อยู่กันเป็นเหมือนครอบครัว - เกาะกลุ่มร่วมมือทำงานกันเป็นทีม - เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว - มองอุปสรรคเป็นโอกาส นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร - จะต้องเป็นองค์กรที่เด่นกว่าใคร มีการผลิตและลูกค้าที่มากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการ บริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> -องค์กรจะตั้งอยู่ในบรรยากาศที่มั่นคง สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน -เน้นการบริหารคนและองค์กรด้วยหลักคุณธรรม -เน้นเรื่องของความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ 								
14. เมื่อคนจีนเข้าไปทำการค้ากับคนต่างพื้นที่หรือต่างถิ่น คนจีนมีวิธีอย่างไรในการทำให้คนท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> -ไม่ใช้กำลังเบียดเบียนเร่งแต่เน้นการมอบหมายงานมากกว่า -ใช้ทีมงาน ปกครองลูกน้องด้วยความเมตตา -มีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ -ไม่ถือตัว ทำตัวเหมือนพนักงานทุกคน -สร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ -มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน สร้างให้เกิดการมีเป้าหมายร่วมกัน -สร้างเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี -เคารพความเป็นมนุษย์และการตัดสินใจของพนักงานทุกคนทุกระดับ -ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่เน้นจะเป็นประธานบริษัทก็ตาม -ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานทุกคนทุกระดับ -ต้องจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม -สร้างความนับถือและให้เกียรติกันและกัน -เรียนรู้วัฒนธรรมของประเศที่เรากำลังไปทำงาน -ต้องเข้าใจภาษาท้องถิ่นของประเศที่เรากำลังไปทำงาน -มีการปรับตัวให้เข้ากับคนท้องถิ่น (ประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ) -เน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน -ให้ความเชื่อใจ -ผู้บริหารจะเข้าไปร่วมทำงานกับพนักงานเมื่อมีโอกาส เพื่อให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน -แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ สุจริตธรรม ไม่เอาเปรียบ ไม่ทำให้รู้สึกว่าเป็นการเอาเปรียบมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับแต่ฝ่ายเดียว 								
15. การทำธุรกิจจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - มองที่การเมืองเพราะเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางการเมือง - มองในทางการเมือง ดูนโยบายสนับสนุนหรือให้ความสำคัญกับผู้เข้ามาลงทุนอย่างไร - ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากที่สุด ถ้าภายในประเทศที่จะไปลงทุนไม่ดีมีความเสี่ยงสูง ก็ไม่ควรลงทุน - ให้ความสำคัญทางด้านสังคม โดยมองว่าถ้าคนไม่มีศักยภาพก็ทำอะไรไม่ได้ - ให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรม เพราะมองว่าหากมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านความคิด การทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างแน่นอน - มองที่การเมืองว่ามีเสถียรภาพมากน้อยแค่ไหน อัตราความเสี่ยงต่อความมั่นคงในประเทศมากน้อยเพียงใด - เสถียรภาพทางด้านเศรษฐกิจ ระบบการเงินการธนาคาร ของประเทศนั้นๆ มีสภาวะการเป็นเช่นไร - มองในเรื่องของสังคม สภาพแวดล้อมบริบทของคน ดูจากภาพรวมของการอยู่ร่วมกันของคนในชาติเป็นอย่างไร ความเป็นมาภูมิหลังในอดีต - มองที่สภาพสังคม ความเป็นอยู่ รวมถึงแหล่งทรัพยากร พื้นที่ที่มีในการทำอุตสาหกรรม 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมกรม บริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
	มองในเรื่องของกฎหมาย ข้อบังคับที่ออกมาชัดเจนมากขึ้น มีคดีอา หรือข้อบังคับรองรับหรือไม่ ให้ความสำคัญทางด้านสังคม มองในเรื่องของแรงงานทุกระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสามารถเฉพาะด้านทางด้านอาชีพ								
16. แหล่งเงินทุนที่คนจีนใช้มาดำเนินธุรกิจได้จาก สถาบันการเงินในจีนหรือในไทย หรือในประเทศ อื่นและได้มาโดยวิธีใด	- ใช้สถาบันการเงินของทั้งสองประเทศ คือ Bank of China แต่ใช้ของสถาบันการเงินในประเทศไทยเป็นหลัก - ใช้สถาบันทางการเงินของประเทศไทยอย่างเดียว - ซึ่งตอนแรกได้มาจากรัฐบาลในเริ่มต้น ต่อมาก็ใช้เงินทุนตัวเอง - ได้รับสนับสนุนมาจากสถาบันของจีน แต่ไม่ได้มาเป็นจำนวนเงินได้มากเป็น อัตราน่ามีพิเศษ								
17. อะไรคือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของ กลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีผลต่อการค้าการลงทุนกับ จีน	- ไม่มีผลเพราะเราไม่ได้ทำการค้ากับกลุ่มประเทศเหล่านี้ - มีผลเล็กน้อย อาจเป็นเรื่องของการสั่งซื้อในปริมาณที่ลดลง - ไม่มีผลเพราะส่วนมากร่างส่งไปทางยุโรปก็ญี่ปุ่น ส่วนกลุ่มประเทศอินโดจีนก็เป็นสัดส่วนที่ไม่ได้เยอะมากไม่ได้ส่งผลให้กับบริษัท - กลุ่มประเทศอินโดจีนไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักของเราจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมาจนมาก - เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือพม่า และก็ได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลักจึงไม่ได้รับผลกระทบอะไรมา เพราะเป็นแค่ส่วนเดียว - เรามีลูกค้าแค่ประเทศเดียวคือลาว และได้เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ไม่ได้รับผลกระทบอะไรมา								
18. เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจเราจะ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร	- เน้นการรักษาคณคิมเอาไว้ พยายามไม่เพิ่มต้นทุน พยายามให้สถานการณ่คงที่ให้นมากที่สุด - เน้นให้ร่วมมือกับประเทศที่ทรัพยากรในองค์กร ผนวกรับที่ประเทศผู้นำ กระดาน อุปกรณ์ในการทำงาน - มีการลดโลว์คาร์การผลิตลง ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เงินทุนไปจมอยู่ในสินค้าคงคลัง สามารถนำไปหมุนเวียนในธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง - ซะออกการลงทุนตามแผนงานที่ตามที่กำหนดไว้ รักษาสถานะทางการเงินให้หนึ่ง ทรงๆไป - ใช้ปีโอกาสในการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขององค์กร รวมถึงไม่ได้ถอนออกและไม่รับคนเพิ่ม - โดยปกติแล้วในด้านการบริหารงานจะต้องมาตรวจและสอบถามอย่างใกล้ชิด ทำให้เมื่อเกิดปัญหาที่จะสามารถแก้ไขได้ทันสถานการณ์ - อย่างแรกก็ต้องดูว่าเศรษฐกิจมันตกจริงหรือว่าเกิดจากความบกพร่องของเราเอง ถ้าเป็นที่เราที่เจอรีบแก้ไข คุณภาพตกหรือไม่ก็ต้นทุนสูงเกินไปให้หัน วิกฤต - ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ตลาดการณ่ล่วงหน้าให้ได้และต้องปรับก่อนปัญหาเกิดขึ้น - ลดจำนวนวันมาทำงาน โดยให้มาทำสามสัปดาห์และจ่ายเงินเท่ากับจำนวนที่มากทำ เราใช้แนวทางนี้ช่วงที่มันตกจริงๆ แต่ก็แค่เป็นแค่ระยะเวลาสั้นๆ แล้วก็กลับเข้าสู่ สภาวะปกติ - ความคุมปริมาณของเสียอันเกิดจากการผลิตให้อยู่ในสัดส่วนที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้								
19. การจัดการเรื่องการผลิต และการขาย(หา ลูกค้า)ท่านมีวิธีหรือการจัดการอย่างไร	- ใช้วิธีการเพื่อนแนะนำ (ปากต่อปาก) เพราะด้วยเราเป็นสินค้าที่เฉพาะ - เข้าร่วมงานประเภท expo เป็ดบูธ เพื่อให้คนทั้งโลกได้รู้จักกับบริษัทของเรา ผลิตภัณฑ์ของเรา - มีตลาดเฉพาะเนื่องจากผลิตภัณฑ์ของเราเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม - ได้จากพันธมิตรหรือลูกค้า โดยการอาศัยฐานลูกค้าของกันและกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ - คุณภาพสินค้าของเราอยู่ในระดับไหนคอนโยกกลุ่มลูกค้ากลุ่มใด - มีการลงทุนใน R&D ไม่ว่าจะเป็นเรื่องจักร อุปกรณ์ ทุกอย่างที่สามารที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ - แสดงให้กลุ่มลูกค้าเห็นว่าวัตถุดิบที่เราเลือกมาใช้เราไม่ได้มองแค่ต้นทุนที่ถูกแต่รวมองวัตถุดิบ มีแต่ของที่เหมาะสมใช้กับไม่เหมาะสมที่จะใช้ - มีระบบการตรวจสอบแล้วหลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจและพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการ บริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0	1	1	2	3	4	5	
		ไม่ เหมาะสม	เหมาะสม	น้อยอย่าง ยิ่ง	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากอย่าง ยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างบุคลิกภาพของพนักงานฝ่ายขายให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของบริษัท - การเมืองมีผลต่อตลาด ต้องเรียนรู้ไปถึงการเมืองของประเทศที่เราจะทำการค้าด้วย เราต้องรู้ก่อนว่าเค้าจะไปทางไหนแต่เราดูตลาดของลูกค้าให้เป็นด้วย แล้วเราต้องเตรียมแผนงานที่จะทำอย่างไรเพื่อตอบใจพ่อค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ - เรามุ่งเน้นไปที่การครองใจและดูแลลูกค้าเท่า วิชาฐานลูกค้าเท่าให้ดีที่สุด - สังคมออนไลน์เข้าถึงกลุ่มลูกค้าอย่างรวดเร็ว - มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคม นับเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ สร้างให้ลูกคามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทแล้วก็จะเกิดการคุ้นเคยในชื่อของกิจการไปโดยปริยาย - พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของเรามีความสามารถต่อออทริโอเชื่อม โองกับธุรกิจของลูกค้าได้อย่างไร - ใช้อินเทอร์เน็ตในการหาลูกค้าใหม่ด้วยการสร้างเว็บไซต์ นับเป็นอีกช่องทางที่สำคัญของเรา 								
20. การตัดสินใจประกอบ ธุรกิจอะไร คนจีนมีวิธีการพิจารณาและตัดสินใจอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - มองความพร้อมในทุกด้าน ณ วินาที ต้องเผื่อไปถึงอนาคตด้วยว่าจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ - ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ และข้อมูลของประเทศที่เราต้องการไป ถ้าจะไปลงทุนเป็นอย่างไร เกี่ยวกับธุรกิจของเราหรือไม่ - มีทีมงานหรือพนักงานที่พร้อม มีระบบงานภายในที่เข้มแข็งที่สามารถทำงานข้ามประเทศได้เป็นอย่างดี - เป็นศูนย์กลางทางด้านการค้า การลงทุน การผลิตและส่งออกหรือไม่ รวมถึงระบบขนส่งและโลจิสติกส์มีความมากน้อยเพียงใด - มองถึงระบบทางการศึกษาของคนในชาตินั้นว่าเป็นเช่นไร - ดูว่าเรามีคอนเนคชันมากน้อยแค่ไหน เพราะเราเชื่อว่าหากมากพอ ธุรกิจเราก็สามารถที่จะอยู่ได้ - เน้นการทำธุรกิจประเภทเดียว ไม่จับหลายอย่าง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด - ศึกษาข้อมูลสถิติทางธุรกิจต่างๆ ซึ่งข้อมูลต่างๆ จะถูกนำไปวิเคราะห์ วิจัยตลาดว่าธุรกิจเราประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด - มองในเรื่องของแหล่งวัตถุดิบและทรัพยากรธรรมชาติ จุดคุ้มทุนอยู่ที่ทำให้เราไม่เสี่ยงต่อการลงทุนในระยะยาว - แหล่งของลูกคามีจำนวนมากน้อยเพียงต่อการทำธุรกิจหรือไม่ - เสถียรภาพการเมืองการปกครอง มองในเรื่องของอาชญากรรม ความเสี่ยงที่จะเข้าไปลงทุนว่ามีมากน้อยแค่ไหน - มองในด้านสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ มองว่าสามารถเข้ากันได้ ปรับตัวได้ไม่ยาก เป็นชาวพุทธ - มีนโยบายส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนที่เป็นแบบสากล ต้องการให้อุตสาหกรรมอยู่ร่วมกับ ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน - ความสัมพันธ์ที่กระหวังประเทศเพราะหากเราเข้าไปลงทุนกับประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีกันจะมีความเสี่ยงสูงกว่าประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 								
21. การขยายธุรกิจของท่านต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอะไรบ้างและอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญเรื่องห่วงโซ่อุปทาน - ดูทางด้านคนมากกว่าสะดวก เรื่องน้ำ เรื่องไฟ อยู่ในนิคมหรือเปล่า - ดูว่าลูกค้าเราอยู่ตรงไหนต้องไปใกล้ลูกค้า เพื่อที่จะ ไปเซอร์วิสให้ใกล้ที่สุด - เป็นจุดที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่ง ลูกค้า และสาธารณูปโภค - เราให้ความสำคัญกับการเลือกที่ดินที่จะไปตั้งว่าจะต้องเป็นที่กว้างขวาง สามารถขยายได้สักประมาณครึ่งพันถึงพันไร่ - มีแหล่งทรัพยากรครบที่อุดมสมบูรณ์ - ดูว่าผลิตภัณฑ์ของเรา มีผลกระทบต่อคนรอบข้างมั้ย หรือบริษัทรอบข้างมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ของเรามั้ย - ภาพรวมทุกอย่างต้องเอื้อต่อการทำธุรกิจสะดวกในการทำการธุรกิจอันนี้สำคัญที่สุด 								

ข้อคำถาม		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน					ระบุ เหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
22. ท่านคิดว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีการสอนอย่างไร ให้นักศึกษาเข้าใจในการประกอบธุรกิจให้สำเร็จเมื่อจบการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - ให้นักเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการสร้างเจตคติในการทำงานใหม่ หลักคิดในการทำงานกับคนจีน โดยให้ถอดบทเรียนในช่วงเริ่มต้นเพราะเหล่านี้มีส่วนส่งผลให้เกิดความสบายในภายหลัง - ควรให้นักเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิต อนาคตให้มองถึงอนาคตของหน้าที่การงานมากกว่ามองแค่วันนี้ที่ดูจะได้อะไรจากที่นี้ - ให้นักเรียนรู้และปลูกฝังในเรื่องของ คุณค่าของคำตอบแทนที่ไม่เป็นค่านิยม คุณค่าของการได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร - ให้นักเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมจีน 								
	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาความคิดในด้านการทำงาน logic แบบคนจีนในการแก้ปัญหา ว่าเคมีกรณีปัญหาอย่างไร - ตระหนักในด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร - ให้นักเรียนรู้หรือตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง อย่างนำตนเองไปเปรียบเทียบกับใคร - สร้างให้เกิดพลังในใจที่จะพัฒนาตนเอง - ควรให้นักเรียนรู้ ปลูกฝังในด้านความคณัญญูของคุณ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นคุณลักษณะสำคัญในการอยู่ร่วมกับคนจีน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการดำเนินชีวิต - ควรให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในงาน - ควรมีวิชาที่ว่าด้วยการวางแผนชีวิต การตั้งเป้าหมาย การบรรลุเป้าหมาย - ควร ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับ การมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของตัวเอง - ควรมีวิชาที่ว่าด้วยรูปแบบการทำธุรกิจแบบ global ทั้งนี้เนื่องจากคนจีนก็ได้เปลี่ยนแนวคิด ที่สนใจในการทำงานไปมาก ดังนั้น การคิดแบบเดิมหรือการศึกษาแค่แบบเดิมคงไม่เพียงพอ - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับ ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน คุณค่าของการได้มาซึ่งประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาซื้อได้ ต้องแลกมาด้วยการลงมือทำ - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับการเตรียมพร้อมต่อการยากลำบาก - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวางแผนทางการเงินในอนาคต - ให้นักเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน - ให้นักเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดการสร้างสามัคคีในการทำงาน การช่วยเหลือเกื้อกูล มีจิตใจสาธารณะ - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงสามารถแบกรับความกดดันรอบข้างได้ สามารถเรียนรู้สภาวะต่างๆ ได้ดีและรวดเร็ว - ตระหนักถึงการสร้างให้มี วินัยในการทำงานร่วมกับคนจีน รวมไปถึงการตรงต่อเวลา - ศึกษาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมในการใช้ชีวิตในการทำงานรูปแบบของคนจีน - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับการคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก ไม่ใช่แค่รอคำสั่ง แต่สามารถที่กล้านำเสนอและสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร - ให้นักเรียนรู้ชีวิตจริงของคนจีน โดยทำให้การแลกเปลี่ยนโดยให้เด็กไทยได้ไปคลุกคลีกับคนที่นั่นบ้าง - วิชาที่ว่าด้วยความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรมีในการทำงานร่วมกับคนจีน และที่ควรหลีกเลี่ยง - ควรให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับ เรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย ให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน - ความมีน้ำใจในการทำงานคือเพื่อนร่วมงานและองค์กร - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับการมีเป้าหมายด้านจิตใจ คิดบวก มองบวก - ให้นักเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ (วิธีการเขียน การฉีก กางเงิน) 								

ข้อความ		ประเด็นความเหมาะสม		ความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรตามแบบวัฒนธรรมการบริหารคนแบบจีน					ระบุเหตุผล (ถ้ามี)
		0 ไม่ เหมาะสม	1 เหมาะสม	1 น้อยอย่าง ยิ่ง	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากอย่าง ยิ่ง	
	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศจีน เพราะภาคแต่ละภาคมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง - มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบริบทคนจีน (ประชากร, ชนเผ่า) - มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างคนให้เป็นผู้ประกอบการ - มีการรวมกลุ่ม เรียนรู้ในการเข้ากลุ่มเข้าสังคม - ควรมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างรายได้ สร้างให้เป็นนักธุรกิจ - ควรมีการเรียนรู้ในด้านความรู้รอบตัวให้ทันต่อโลก ต่อเหตุการณ์ 								

ภาคผนวก ค

ผลประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือ



ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์สนทนากลุ่ม (IOC)
เรื่อง: การพัฒนาบุคลากรด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีในประเทศไทย
และกลุ่มประเทศอินโดจีนเพื่อรองรับการขยายตัวการค้าการลงทุนของจีน

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมหรือความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับเนื้อหาว่าข้อคำถามแต่ละข้อที่ได้สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่(อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำนวน 5 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) ดร.อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์, 2) ดร.ภทธี frisต์ค, 3)ดร.นงนุช ศรีสุข, 4) ดร.เบญญาดา กระจ่างแจ้ง , 5) ดร.เสริมสิทธิ์ สร้อยสอดศรี พบว่า ผลของค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ได้ค่า IOC = 1 และส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนของผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ค่า IOC = 1 โดยผู้วิจัยได้สรุปผลรวมค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์ทั้งฉบับ คือ IOC = 1

ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.50 ($IOC \geq 0.50$) แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อในแบบสัมภาษณ์มีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและมีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาพร้อมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขคำถามตามประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5			
1	ชื่อ-นามสกุล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2	หน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3	ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4	ประสบการณ์การทำงาน...ปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีน ของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5			
1	ท่านคิดว่าอะไร คือลักษณะการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศอินโดจีนในปัจจุบันแต่ละประเทศมีการพัฒนาอย่างไร อาทิเช่น - ลักษณะการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ - ลักษณะการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม - ลักษณะการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง - ลักษณะการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ข้อ	ประเด็นคำถาม	คณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	เฉลี่ย	ผล
		1	2	3	4	5			
2	<p>ท่านคิดว่าอะไรคืออิทธิพลจากการลงทุนของประเทศจีนในกลุ่มประเทศอินโดจีน อาทิเช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการจัดการคน - อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการจัดการองค์กร - อิทธิพลของการลงทุนจากประเทศจีนด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน 	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3	<p>ท่านคิดว่าอะไร คือเนื้อหาที่ควรปรากฏในหลักสูตรด้านการพัฒนาคนด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาตรีกับบริษัทกลุ่มประเทศอินโดจีนที่มีการลงทุนจากประเทศจีน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงินการบัญชี - ด้านการนำเข้าและส่งออก - ด้านภาษาต่างประเทศ - ด้านการลงทุน - ด้านการผลิต 	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4	<p>ในการให้คนได้เรียนรู้เนื้อหาทางบริหารธุรกิจดังกล่าว ท่านมีความเห็นว่าควรที่จะมีวิธีการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนที่เข้ามาเรียนในหลักสูตรปริญญาตรีนี้ได้อย่างไร</p>	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง

รูปการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth interview)

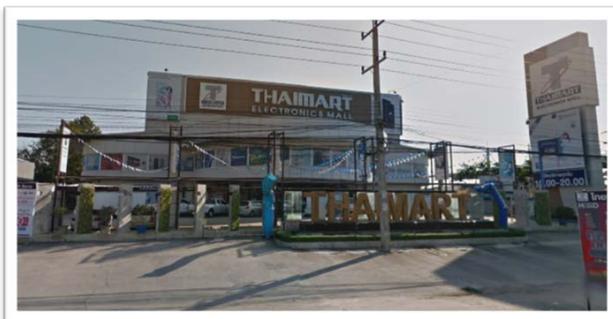
1. บริษัทวงศ์พาณิชย์ จำกัด



2. โรงแรมรัตนปาวี และโรงแรมลิโตะ



3. บจก.ไทยพานิช มาร์เก็ตติ้ง



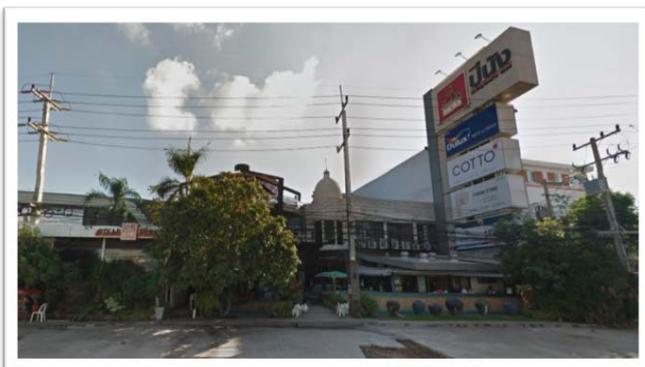
4. บริษัทธนสินพัฒนา (1999) จำกัด



5. อมรินทร์ห้องภาพ



6. หจก.ปิ่นัง ต้าวัสดุก่อสร้าง 1996 พิษณุโลก



ภาคผนวก จ
การสนทนากลุ่ม (Focus group)

สนทนากลุ่ม Focus group

เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2559 ณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ภาคผนวก จ
เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

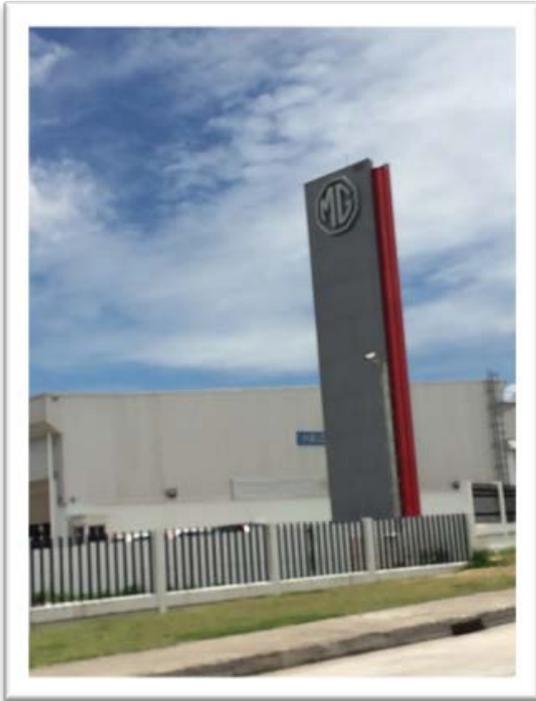
1. บริษัท จินไห่ ฮาร์ดแวร์ จำกัด



2. Hasco-cp Co., Ltd.



3. MG Motor: SAIC Motor-CP Co., Ltd.



4. STW: New Thai Wheel Manufacturing Co., Ltd.



5. Sakura Printing Technology Co., Ltd.



6. Luoyang longmen Ferro-Alloy Factory (thailand) Co., Ltd



7. บริษัทหลง ต่ำ บิสสิเนส จำกัด



8. บจก.เอเชีย คอมโพสิต แมททีเรียล (ไทยแลนด์) จำกัด



9. บจก.เตอร์จิ้นซาง ออปโตอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย)

1



10. บริษัทกิง เยน ไดมอนด์ ทูลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด



11. บริษัทฟูทง กรุ๊ป เทคโนโลยี การสื่อสาร (ประเทศไทย) จำกัด



12. บริษัทเอชเอกซ์เอฟ (ประเทศไทย) จำกัด



13. บริษัทนิวเทรนต์ ฟู้ด อินทราเดียนท์



14. บริษัทโปรไวเตอร์ เทค จำกัด



15. กรมส่งเสริมการลงทุน BOI



16. บจก.พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรมระยอง (ไทย-จีน)



17. บจก.พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอุตสาหกรรมระยอง (ไทย-จีน)

