

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนและเวียดนาม กรณีเปรียบเทียบ  
ระหว่างคลัสเตอร์อุตสาหกรรมรถยนต์ในเมืองอู่ฮั่นกับเซี่ยงไฮ้  
และอุตสาหกรรมผลิตเครื่องพิมพ์ในเมืองฮานอย

**Comparative Studies of HRM Practices in Industrial cluster in Asia:  
Wuhan, Shanghai and Hanoi**

โสภณ ฐิตะสัจจา<sup>1)</sup>

Sopon Thitasajja<sup>1)</sup>

**Abstract**

This field study focuses on the learning process and skill-development process. On the one hand, there is an evaluation of the automobile-manufacturing infrastructure of a joint venture between Dongfeng and France's Peugeot in the production of Citroen. On the other hand, the study includes a joint venture between Yiqi (First Automotive Work or FAW) and Germany's Volkswagen. The article contrasts the practices of the French automaker with its German counterpart. The operations of a Japanese automaker are also considered.

These joint ventures' practices are contrasted with the status of human resources management in Vietnam. This comparative study seeks to understand the development of industrial skills, which reflects an ability to create a competitive cluster. The analysis deals with how human resources management is related to changes in the Hanoi cluster's Production Network and New Work System. This analysis is based on a theoretical framework and data obtained from a field study which looks at foreign direct investment (FDI) in Vietnam. The emphasis is on how foreign direct investment in the area of manufacturing affects changes in management practices and technology transfer.

European practices appear to be based on a philosophy that aims not to restrict the flow of creative ideas and that aims to allow workers to efficiently dedicate their skills via an exchange of the learning process so as to enhance skill development. This philosophy advocates the use of the Socio-technical System (STS) for the purpose of control and coordination of people and their tasks by allowing the personnel to become owners of the manufacturing activities. It promotes independence and cooperation in developing new work methods, work standards, and excellence in performance. This system attempts to get workers to improve work potential and also to realize their opportunity to grow.

In contrast, the Japanese philosophy of the Lean System focuses on simplifying tasks, while minimizing learning and problem solving. Job activities are monotonous, and there is a high degree of restrictions imposed by experts and the standards of the work process. The data are used for the purpose of ensuring that quality will not deviate from the set standards. The success of lean manufacturing depends on workers' good relationships and cooperative spirits.

The process of development of skills and abilities of the personnel is based on "job experience" derived from "job rotation" so as to develop multi-skills. Job rotation can be achieved via "inter-workshop mobility" as well as "intra-workshop mobility" (i.e., whether inside or outside of the work unit). The goal is to promote learning of a new skill while allowing a unit to be independent in learning and cooperation in job improvement. The system is designed in such a way as to allow workers to feel that they are parts of the unit while benefiting from a team that has multiple skills. The learning

---

1) อาจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Lecturer, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

process based on teamwork is a critical tool in developing skills and abilities, especially for innovations of the work process. Furthermore, the process of creating job stability, complete with the system for learning, should be beneficial in creating an organization's competitive advantage.

## บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการสำรวจกระบวนการกระบวนการเรียนรู้ในฐานผลิตรถยนต์เมืองอุ๋ฮั่น ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัท Dongfeng กับบริษัท Peugeot ของฝรั่งเศสในการผลิตรถ Citroen กับฐานผลิตรถยนต์เมืองเซียงไฮ้ ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัท Yiqi (First Automotive Work = FAW) กับบริษัท Volkswagen ของเยอรมัน ด้วยการเปรียบเทียบสถานการณ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเวียดนาม ทำให้เข้าใจกระบวนการการพัฒนาทักษะในด้านอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันในการผลิตของ Cluster และวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของเครือข่ายการผลิต (Production Network) และระบบการผลิตสมัยใหม่ (New Work System) ของ Cluster ฮานอย โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลจากภาคสนาม โดยเฉพาะการเข้าไปลงทุนของบริษัทข้ามชาติในประเทศเวียดนาม กรณีศึกษาด้วยการเก็บข้อมูลในภาคสนามนั้น ได้พยายามศึกษาถึงการที่บริษัทต่างประเทศเข้าไปลงทุนในฐานผลิตซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะและกระบวนการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในฐานผลิตนั้นๆ บทความนี้จึงมุ่งเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ระหว่างฐานผลิต ซึ่งมีบริษัทรถยนต์ฝรั่งเศสกับฐานผลิตซึ่งมีบริษัทเยอรมัน ตลอดจนบริษัทผู้ผลิตของญี่ปุ่นเข้าไปดำเนินการ

แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในกลุ่มประเทศยุโรป ต้องการระบบงานที่ไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้สามารถอุทิศความสามารถของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ผ่านกระบวนการเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกัน และมีโอกาสพัฒนาทักษะความสามารถของมนุษย์ให้สูงขึ้น แนวคิดการออกแบบระบบงานแบบ Socio-technical System (STS) เพื่อที่จะควบคุมและประสานการทำงานของมนุษย์กับงาน โดยให้บุคลากรเป็นเจ้าของสายการผลิตเพิ่มความเป็นอิสระและความร่วมมือระหว่างกันเพื่อที่จะสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ พัฒนาระบบมาตรฐานและการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม ในขณะที่การออกแบบระบบงานแบบลีน (Lean System) ซึ่งเป็นระบบแบบญี่ปุ่นมีมิติของความคิดในการที่จะทำให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และเสริมสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้ งานมีลักษณะที่น่าเบื่อหน่ายและมีข้อจำกัดสูง ควบคุมโดยผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานของกระบวนการงาน โดยใช้ข้อมูลเพื่อที่จะควบคุมคุณภาพไม่ให้เกิดต่างไปจากระบบมาตรฐานงาน ความสำเร็จของระบบงานแบบลีน (Lean System) อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและความรู้สึกที่จะต้องทำงานร่วมกัน ส่วน Socio-technical System (STS) นั้นเป็นการพยายามที่จะทำให้นักงานต้องการที่จะสร้างศักยภาพของงานและรู้สึกถึงโอกาสในการเติบโตของมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร จากประสบการณ์ของงาน (Job Experience) ผ่านวิธีการการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เกิดหลายทักษะ (Multi Skill) ตลอดจนการหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน (Inter-workshop mobility) และหมุนเวียนข้ามหน่วยงาน (Intra-workshop mobility) สร้างกระบวนการการเรียนรู้ในทักษะใหม่ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมอิสระที่ให้อิสระในการเรียนรู้และปรับปรุงงานร่วมกัน โดยที่ระบบงานจะออกแบบให้แต่ละคนรู้สึกว่าเป็นหน่วยเดียวกัน และทีมงานที่หลากหลายทักษะที่เข้ามาร่วมช่วยเหลือในการดำเนินงาน กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้โดยทีมงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างนวัตกรรมในระบบงาน นอกจากนี้กระบวนการการสร้างควมมั่นคงในชีวิตการทำงานให้กับพนักงานพร้อมทั้งการออกแบบระบบงานที่สร้างกระบวนการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย

## คำนำ

ประเทศจีนจะเป็นประเทศผู้ผลิตรถยนต์ หนึ่งในห้าลำดับแรกของโลกภายในปี 2010 ปัจจุบันจีนมีกำลังผลิตรถยนต์รวมมอเตอร์ไซค์มากกว่าครึ่งหนึ่งของกำลังการผลิตของโลก ประเทศจีนเป็นโรงงานอุตสาหกรรมของโลกที่สำคัญและเป็นฐานผลิตสินค้าที่สำคัญในภูมิภาคเอเชีย กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นหลังปี 1980 การดำเนินนโยบายอุตสาหกรรม และการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น ทำให้พัฒนาฐานผลิตเข้าสู่การเป็น Cluster อุตสาหกรรมรถยนต์ที่สำคัญของโลกในเมืองฉางชุน เมืองเซียงไฮ้ และเมืองอู่ฮั่น ความสามารถในการจะพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และสร้างทักษะผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเทศเวียดนามพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจระบบตลาดตั้งแต่ ปี 1976 รัฐบาลประกาศนโยบายการเปิดประเทศ "DOI MOI" ในปี 1986 ทำการกระจายอำนาจปฏิรูประบบงบประมาณและภาษี ให้อิสระแก่รัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งพยายามพัฒนาภาคเอกชน การปรับปรุงระบบเศรษฐกิจหลังจากนโยบายการเปิดประเทศทำให้อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจสูงขึ้นพร้อมกับการเกิดอัตราเงินเฟ้อ รัฐบาลจึงเข้าสู่การปฏิรูป DOI MOI 2 พร้อมทั้งส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ (Woods, 2002) ในช่วงระยะเวลา 8 ปี หลังจากนโยบายเปิดประเทศ มีธุรกิจจัดตั้งขึ้นใหม่ 35,000 แห่ง ก่อให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจในช่วงปี 1993 - 1995 หลังจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจและวิกฤตการณ์ทางการเงินของเอเชีย อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจลดต่ำลง รัฐบาลได้ออกกฎหมายในการสนับสนุนธุรกิจใหม่ ผลดังกล่าวทำให้รายได้ประชาชาติของประเทศเวียดนามใน ช่วงปี 1991 - 2000 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 200 และอัตราการออมภายในประเทศเพิ่มจาก 0 เป็น 27% ของรายได้ประชาชาติ ภาคอุตสาหกรรมมีการเจริญเติบโตจากร้อยละ 22.7 เป็น 36.6 ของรายได้ประชาชาติ มีการเพิ่มการจ้างงานปีละมากกว่าล้านคน (Van Kien Dai Hoi Dai Bieu Toan Quoc Lan Thu IX, 2001)

ในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ 5 ปี (1996 - 2000) รัฐบาลเวียดนามมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาค (Regional Development) และลดช่องว่างระหว่างภูมิภาคตอนเหนือ

กับภูมิภาคตอนใต้ โดยที่ภูมิภาคตอนเหนือมีศักยภาพในการติดต่อการค้าระหว่างประเทศกับจีน โดยส่งเสริมการลงทุนขนาดใหญ่และสร้าง Cluster อุตสาหกรรม การลงทุนจากต่างประเทศตั้งแต่ปี 2000-2004 มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 62.3 ล้านดอลลาร์ สรอ. ในปี 2000 มาเป็น 1,190 ล้านดอลลาร์ สรอ. ในปี 2004 พร้อมกันนั้นการขยายตัวของจำนวนธุรกิจที่เข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้นจาก 61 โครงการในปี 2000 เป็น 197 โครงการในปี 2004

นับตั้งแต่ปี 2001 บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น เช่น บริษัท Canon และ Denso ได้เริ่มเข้ามาลงทุนในเวียดนามเหนือ (Seki และ Nagasaki, 2004) หลังจากนั้นธุรกิจสนับสนุนผลิตชิ้นส่วนจากประเทศญี่ปุ่นก็ติดตามบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในปี 2004 (Tran, Kuchiki, Idei, Sakata 2003) ทำให้เกิดเป็น cluster อุตสาหกรรม (Industrial agglomeration) ซึ่งเรียกกันว่าเป็นอิทธิพลจากบริษัท Canon ทำให้บริษัทข้ามชาติจากสิงคโปร์ มาเลเซีย และอื่นๆ ทอยเข้ามาลงทุนในเวียดนาม เป็นลำดับ ในปี 2007 รัฐบาลเวียดนามได้ส่งเสริมการสร้างนิคมอุตสาหกรรมรวมทั้งสิ้นถึง 61 แห่ง เป็นเงิน 14,730,000 ล้านดอลลาร์ กระจายทั่วประเทศตามแถบชายฝั่งทะเล พร้อมกันนั้น กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมในเขต Dong Mo-Ngai Son มีนโยบายในการที่จะพัฒนาเขตอุตสาหกรรมไฮเทค (High-tech Zones) เช่นเดียวกันเพื่อสนับสนุนการพัฒนาฐานผลิตและใช้แนวความคิดแบบเดียวกับ Sophia Antipolis (ฝรั่งเศส) Ideon (สวีเดน) และ Symbion (เดนมาร์ก) และพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์โดยมีโครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา กับอุตสาหกรรมพัฒนาฝีมือแรงงานและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทความนี้ เป็นการสำรวจกระบวนการการสร้างทักษะและกระบวนการเรียนรู้ในฐานผลิตรถยนต์เมืองอู่ฮั่น ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัท Dongfeng กับบริษัท Peugeot ของฝรั่งเศสในการผลิตรถ Citroen กับฐานผลิตรถยนต์เมืองเซียงไฮ้ ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัท Ishi (First Automotive Work = FAW) กับบริษัท Volkswagen ของเยอรมัน ฐานผลิตทั้งสองได้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตรถยนต์อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังมุ่งสำรวจสถานภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเวียดนาม ทำให้เข้าใจกระบวนการการพัฒนา

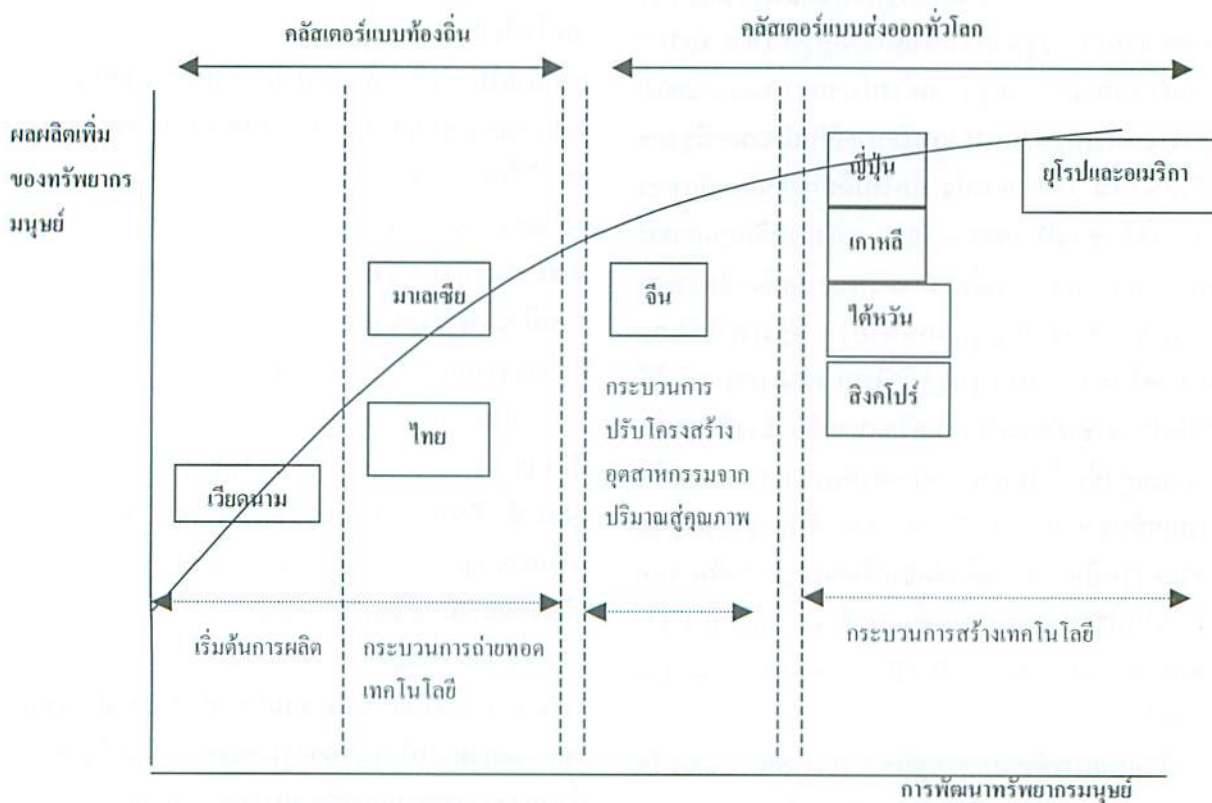
ทักษะในด้านอุตสาหกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันในการผลิตของ Cluster และวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของเครือข่ายการผลิต (Production Network) และระบบการผลิตสมัยใหม่ (New Work System) ของ Cluster ฮานอย โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลจากภาคสนาม โดยเฉพาะการเข้าไปลงทุนของบริษัทข้ามชาติในประเทศเวียดนาม กรณีศึกษาด้วยการเก็บข้อมูลในภาคสนามนั้น ได้พยายามศึกษาถึงการที่บริษัทต่างประเทศเข้าไปลงทุนในฐานะผลิตซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะและกระบวนการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผลิตนั้น บทความนี้จะมุ่งเปรียบเทียบความแตกต่างของกระบวนการการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ระหว่างฐานผลิต ซึ่งมีบริษัทรถยนต์ฝรั่งเศสกับฐานผลิตซึ่งมีบริษัทเยอรมัน ตลอดจนบริษัทผู้ผลิตของญี่ปุ่นเข้าไปดำเนินการ

### การพัฒนาของคลัสเตอร์

คลัสเตอร์ เป็นนโยบายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ

ท้องถิ่น และประเทศในเอเชียให้ความสนใจนโยบายการพัฒนาคลัสเตอร์เพื่อสร้างสมรรถนะในการแข่งขันและส่งออก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์มีความสัมพันธ์กับกระบวนการการเรียนรู้ เพื่อสร้างความสามารถทางการผลิต (Production Capacities) กับสมรรถภาพด้านเทคโนโลยี (Technological Capabilities) (Lall, 1992 และ Bell กับ Pavitt, 1993) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์จึงมีแบบแผนที่แตกต่างกัน เนื่องจากความต้องการในการตอบสนองต่อความสามารถในการผลิต (Production Capacity) หรือสมรรถนะในการสร้างเทคโนโลยี (Technological Capability) ในแต่ละขั้นตอนของคลัสเตอร์

จากการสำรวจคลัสเตอร์ในแถบประเทศเอเชียพบว่าระดับการพัฒนาของคลัสเตอร์เวียดนามอยู่ในขั้นเริ่มต้นการผลิต คลัสเตอร์ของไทยและมาเลเซียอยู่ในขั้นกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มเป็นลักษณะคลัสเตอร์แบบท้องถิ่น เมื่อเปรียบเทียบกับคลัสเตอร์ของจีนและกลุ่มประเทศญี่ปุ่นเกาหลีใต้หวัน สิงคโปร์ ซึ่งเป็นรูปแบบของคลัสเตอร์แบบส่งออกทั่วโลกจะพบว่าคลัสเตอร์ของจีนอยู่ในขั้นกระบวนการปรับ



รูปที่ 1 ผลผลิตเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์ของเอเชีย

โครงสร้างอุตสาหกรรมจากปริมาณสู่คุณภาพ ในขณะที่ กลัสเตอร์ของญี่ปุ่น เกาหลี ได้หวั่นและสิงคโปร์ อยู่ในขั้น กระบวนการสร้างเทคโนโลยี ดังรูปที่ 1

### กรอบแนวคิด ทฤษฎีการสร้างทักษะและกระบวนการ การเรียนรู้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อุตสาหกรรมรถยนต์ พยายามที่จะพัฒนาระบบงาน ที่มีสมรรถนะสูง "High Performance Work System" งานวิจัยด้านการสร้างสมรรถนะส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและการออกแบบระบบงาน เพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เช่น ทีมงาน กลุ่มแก้ไขปัญหา และ ความรับผิดชอบต่อการควบคุมคุณภาพ โมเดลของการผลิตแบบลีนของโตโยต้า (Toyota Lean Production System) เป็นระบบงานแบบญี่ปุ่นซึ่งพัฒนามาจากความคิดของการสร้างความเชี่ยวชาญในงาน (Task Specialisation) ของ Taylor (Womack, John and Roos, 1990; MacDuffie and Pil, 1997; Lam, 2005) สังเคราะห์รูปแบบของระบบงาน 2 แบบ โดยระบบงานแรกเป็นความสามารถของระบบงานซึ่งสร้างกระบวนการการเรียนรู้และนวัตกรรมของช่าง ซึ่งรวมตัวกันเป็นทีมสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่เรียกว่า Operating Adhocracy กับระบบงานที่ 2 เป็นรูปแบบของโครงสร้างทีมแบบทางการและให้สมาชิกมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อจะเข้าใจความรู้ในสายการผลิต และมีการวางแผนในการเข้าไปทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อสร้างหลายทักษะทำให้พนักงานสามารถที่จะผูกพันกับเป้าหมายในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวความคิดแบบองค์กรลีน (Lean Organization) การสร้างทักษะและการพัฒนาบุคลากรจะขึ้นอยู่กับระดับความอิสระในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ตลอดจนปรับปรุงงานของตนเอง ได้ โดยอาศัยความคิดและการร่วมมือกันในระหว่างทีมงานในการแก้ไขและปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ นอกจากนั้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของงาน โดยการหมุนเวียนเปลี่ยนงานสามารถก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทักษะใหม่ พร้อมทั้ง แรงจูงใจจากองค์กรผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานเพิ่มทักษะความสามารถและความก้าวหน้า

ระบบการผลิตของเยอรมันให้ความสำคัญของการสร้างทักษะการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหา โดยใช้ Flexible Teamwork และใช้ระบบการฝึกฝนงาน ระบบการผลิตแบบเยอรมันจึงเน้นการสร้างช่างที่มีทักษะสูง พร้อมพัฒนาระดับเทคโนโลยีของการผลิตให้สูงขึ้น พนักงานที่มีทักษะสูงจะคอยดูแลควบคุมบำรุงรักษา ซ่อมแซม ระบบสายการผลิตให้สามารถดำเนินงานอย่างปลอดภัยและต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง และการให้ผลตอบแทนตามระดับทักษะทำให้เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้เกิดการยกระดับทักษะภายในองค์กร (Miller 1992)

แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรในกลุ่มประเทศยุโรป ต้องการระบบงานที่ไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้สามารถอุทิศความสามารถของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกัน และมีโอกาสพัฒนาทักษะความสามารถของมนุษย์ให้สูงขึ้น แนวคิดการออกแบบระบบงานแบบ Socio-technical System (STS) เพื่อที่จะควบคุมและประสานการทำงานของมนุษย์กับงานโดยให้บุคลากรเป็นเจ้าของสายการผลิต เพิ่มอิสระและความร่วมมือระหว่างกันเพื่อที่จะสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ พัฒนาระบบมาตรฐานและการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม ในขณะที่การออกแบบระบบงานแบบลีน (Lean System) ซึ่งเป็นระบบแบบญี่ปุ่นมีมิติของความคิดในการที่จะทำให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น และเสริมสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่ำ งานมีลักษณะที่น่าเบื่อหน่ายและมีข้อจำกัดสูง ควบคุมโดยผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานของกระบวนการ ใช้ข้อมูลเพื่อที่จะควบคุมคุณภาพไม่ให้แตกต่างไปจากระบบมาตรฐานงาน ความสำเร็จของระบบงานแบบลีน (Lean System) อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีและความรู้สึกที่จะต้องทำงานร่วมกัน ส่วน Socio-technical System (STS) นั้นเป็นการพยายามที่จะทำให้พนักงานต้องการที่จะสร้างศักยภาพของงานและรู้สึกถึงโอกาสในการเติบโตของมนุษย์ (Willem Niepce and Eric Molleman, 1998)

กระบวนการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร จากประสบการณ์ของงาน (Job Experience) ผ่านวิธีการการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้เกิดหลายทักษะ (Koike 1988) ตลอดจนการหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน (Inter-workshop mobility) และหมุนเวียน

ข้ามหน่วยงาน (Intra-workshop mobility) สร้างกระบวนการการเรียนรู้ในทักษะใหม่ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมอิสระที่ให้อิสระในการเรียนรู้และปรับปรุงงานร่วมกัน โดยที่ระบบงานจะออกแบบให้แต่ละคนรู้สึกว่าเป็นหน่วยเดียวกัน และทีมงานที่หลากหลายทักษะที่เข้ามาร่วมช่วยเหลือในการดำเนินงาน กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้โดยทีมงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างนวัตกรรมในระบบงาน

การเพิ่มประสบการณ์จากงานด้วยการขยายทักษะออกไปตามแนวนอนเพื่อสร้างหลายทักษะ (Multi Skill) พร้อมทั้งเพิ่ม Job Enrichment เพื่อพัฒนาทักษะในระบบ Taylor System/ Ford System และเป็นเครื่องมือสำคัญของระบบผลิตแบบลีน (Lean System) ที่ทำให้สามารถปรับปรุงงานได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับการทำงานเป็นทีมแบบอิสระก่อให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ในระบบ Socio-technical System ที่พยายามสร้างให้เห็นคุณค่างาน

กรอบแนวคิดในการวิจัยจะใช้ประสบการณ์จากงาน (Job experience) ในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาพนักงานของฐานผลิตรถยนต์ของ Peugeot

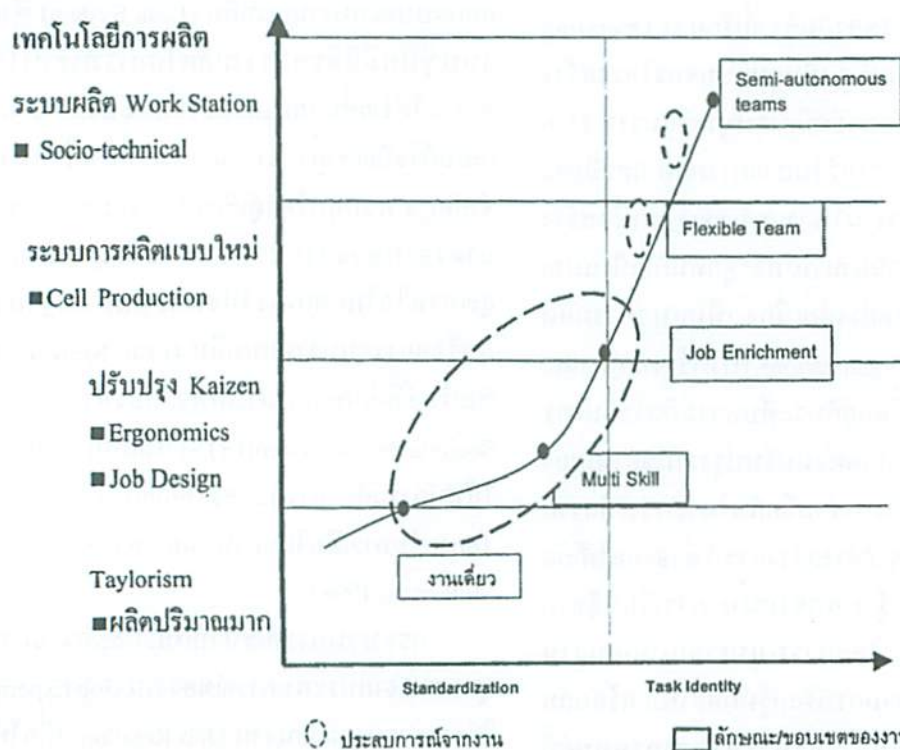
เมืองอู๋อัน และฐานผลิตรถยนต์ของ Volkswagen ที่เมืองเซี่ยงไฮ้ ดังในรูปที่ 2

## โมเดลประสบการณ์ของงาน (Job experience Model)

### คลัสเตอร์อุตสาหกรรมรถยนต์ของจีน

โครงสร้างอุตสาหกรรมรถยนต์ของจีน ส่วนใหญ่เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทหลักของจีนกับบริษัทรถยนต์ของโลก จากอเมริกา ยุโรป และเอเชีย

กลุ่มอเมริกา : กลุ่มบริษัท General Motor ลงทุนในประเทศจีนมากกว่า 1,580 ล้านดอลลาร์ โดยร่วมทุนกับ Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), SAIC Wuling, Jinbei-GM และ SAIC-Gm-Wuling มีสัดส่วนตลาดร้อยละ 8 นำเข้าและผลิต รถรุ่น Cadillac มีการจ้างงานพนักงาน 9,000 คน และมีตัวแทนขาย 200 แห่งในประเทศจีน กลุ่มบริษัทฟอร์ด ร่วมทุนกับบริษัท Chang'an โดยลงทุนขยายการผลิต Chang'an Ford จาก 20,000 คัน เป็น 150,000 คัน ในปี 2002 มีการจ้างพนักงาน 6,500 คนในประเทศจีน บริษัท Daimler Chrysler ผลิตรถจี๊ป ใน



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดของการพัฒนาทักษะของทรัพยากรมนุษย์กับ Work Organization

ประเทศจีน ตั้งแต่ปี 1983

**กลุ่มยุโรป :** บริษัท Volkswagen ร่วมทุนกับบริษัท FAW (First Automotive Work) ผู้ผลิตรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศจีน ตั้งบริษัท FAW Volkswagen Automotive โดยบริษัท Volkswagen AG ถือหุ้น 30% บริษัท Audi 10% และบริษัท Autowork 60% ต่อมาร่วมทุนตั้งบริษัท Shanghai Volkswagen Automotive Co. โดยบริษัท Volkswagen ถือหุ้น 50% , Shanghai Automotive Industry Corp 25% , Bank of China Shanghai Trust and Consulting 15% และ CNAIC 10% บริษัท Peugeot ของฝรั่งเศสร่วมทุนกับบริษัท Dongfeng โดยบริษัท Dongfeng Motor ถือหุ้น 70% และ PSA / Peugeot-Citroen ถือหุ้น 30% บริษัท BMW ร่วมทุนกับบริษัท Brilliance China Automotive Holdings โดยที่บริษัท BMW ถือหุ้น 50% และบริษัท Brilliance China Automotive Holdings ถือหุ้น 45% เมือง Shenyang 5%

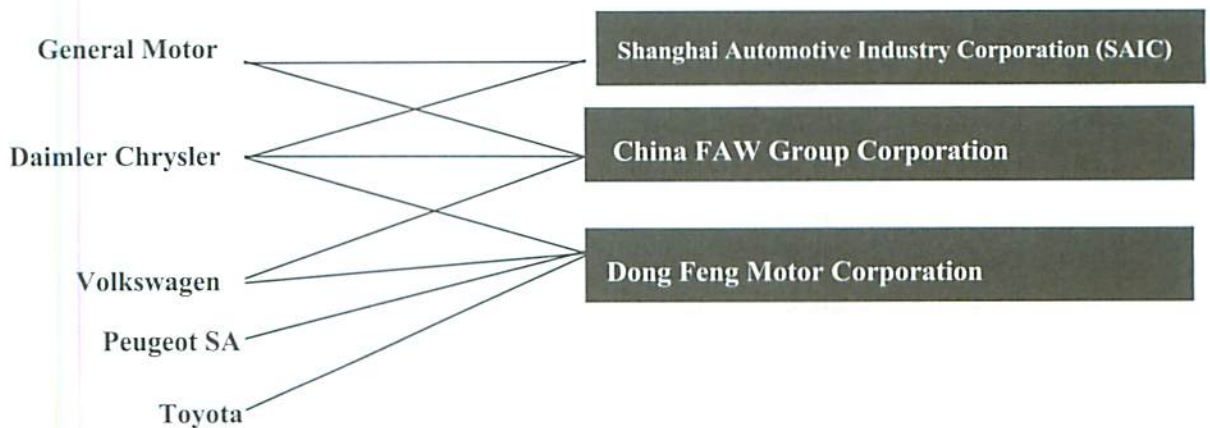
**กลุ่มเอเชีย :** บริษัท Toyota ร่วมหุ้นกับบริษัท Tianjin Automotive โดยถือหุ้นฝ่ายละ 50% และร่วมทุนกับเมือง Guangzhou ตั้งโรงงานผลิตรถยนต์ ที่เมือง Guangzhou ถือหุ้นฝ่ายละ 50% บริษัท Nissan/Renault ร่วมทุนกับบริษัท Dongfeng Motor ที่เมือง Zhengzhou โดยกลุ่มบริษัท Dongfeng ถือหุ้น 70% และบริษัท Nissan ถือหุ้น 30% บริษัท Honda ร่วมหุ้นกับกลุ่ม Guangzhou Automotive Group โดยถือหุ้นฝ่ายละ 50% บริษัท Hyundai ร่วมหุ้นกับ Dongfeng Automotive Group โดยถือหุ้น 50%

และบริษัท Dongfeng Automotive Group และ Yueda ถือหุ้นฝ่ายละ 25% ดังรูปที่ 3 โครงสร้างการลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์ระหว่างบริษัทผู้ผลิตจีนกับบริษัทต่างประเทศ และ ตารางที่ 1 บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ 10 ลำดับแรกของจีนในปี 2002

อุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ตามแผนการพัฒนาของประเทศจีน เป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญในการที่จะพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศและต้องการที่จะส่งออกรถยนต์ไปยังตลาดโลก การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ของจีน ขยายตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา หลังจากที่ประเทศจีนเข้าสู่ข้อตกลงการค้าโลกในเดือนธันวาคม 2001 จีนตกลงที่จะดำเนินการมาตรการเปิดตลาดรถยนต์อย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้จีนกลายเป็นผู้ผลิตรถยนต์ และผู้บริโภครถยนต์ที่เข้าสู่ตลาดการแข่งขัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 แผนการขยายกำลังผลิตรถยนต์ในจีน และตารางที่ 3 ปริมาณการผลิตรถยนต์ในจีน ปี 1990 - 2005

### คลัสเตอร์อุตสาหกรรมรถยนต์ในเมือง อู่ฮั่น (Wuhan) กับเซี่ยงไฮ้ (Shanghai)

อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศจีน มีประวัติศาสตร์ในการพัฒนาที่ค่อนข้างสั้นมากรัฐบาลจีนได้เริ่มก่อสร้างเขตอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภายหลังการเปิดประเทศอย่างเสรีตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ปัจจุบันกลุ่มบริษัทรถยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศจีนที่รัฐบาลกลางได้ก่อตั้งขึ้นด้วยการร่วมทุนกับธุรกิจ



รูปที่ 3 โครงสร้างการลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์ระหว่างบริษัทผู้ผลิตจีนกับบริษัทต่างประเทศ  
ที่มา : Analysis of China's Automobile Industry by Five Competitive Forces

ตารางที่ 1 บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ 10 ลำดับแรกของจีนปี 2002

| บริษัทผู้ผลิต          | สัดส่วนตลาด |
|------------------------|-------------|
| SVW                    | 23.8        |
| FAW-VW                 | 16.4        |
| SGM                    | 8.8         |
| FAW-Toyota             | 7.5         |
| Dongfeng Citroen       | 6.7         |
| Changan Suzuki         | 5.1         |
| Guangzhou Honda        | 4.7         |
| Cherry                 | 4.0         |
| Geely                  | 3.6         |
| Fengshen auto          | 3.2         |
| Passenger car in total |             |

ที่มา: China Auto News, Japan Economic Journal. 2003. Cited in Lee & Fujimoto, 2003, The Chinese automobile industry and the strategic of China, Japan, and US Firms, IMVP working paper

ตารางที่ 2 แผนการขยายกำลังผลิตรถยนต์ในจีน

(หน่วย)

| บริษัทผู้ผลิต | กำลังการผลิตต่อปี (ปี 2002) | แผนการขยายกำลังผลิต |
|---------------|-----------------------------|---------------------|
| SVW           | 280,000                     | 330,000 ในปี 2003   |
| FAW-VW        | 200,000                     | 300,000 ในปี 2003   |
| SGM           | 100,000                     | 150,000 ในปี 2003   |
| Toyota        | 50,000                      | 400,000 ในปี 2010   |
| Honda         | 120,000                     | 240,000 ในปี 2004   |
| Nissan        | n/a                         | 550,000 ในปี 2006   |
| Hyundai       | n/a                         | 300,000 ในปี 2005   |
| BMW           | 0                           | 100,000 ในปี 2010   |
| Ford          | 50,000                      | 150,000             |

ที่มา: จากรายงานของบริษัทผู้ผลิตและ China auto news อ้างถึง : (2005). The Journal of American Academy of Business 7(1).

ตารางที่ 3 ปริมาณการผลิตรถยนต์ในจีนปี 1990 - 2005

| ปี   | รวม       | ปริมาณผลิต |           |           | สัดส่วน    |       |          |
|------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-------|----------|
|      |           | รถยนต์นั่ง | รถบัส     | รถบรรทุก  | รถยนต์นั่ง | รถบัส | รถบรรทุก |
| 1990 | 509,242   | 42,409     | 23,148    | 443,685   | 8.3        | 4.5   | 87.1     |
| 1991 | 708,820   | 81,055     | 42,756    | 585,009   | 11.4       | 6.0   | 82.5     |
| 1992 | 1,061,721 | 162,725    | 84,551    | 814,445   | 15.3       | 8.0   | 76.7     |
| 1993 | 1,296,778 | 229,697    | 142,744   | 924,337   | 17.7       | 11.0  | 71.3     |
| 1994 | 1,353,368 | 250,333    | 193,006   | 910,029   | 18.5       | 14.3  | 67.2     |
| 1995 | 1,452,697 | 325,461    | 247,430   | 879,806   | 22.4       | 17.0  | 60.6     |
| 1996 | 1,474,905 | 391,099    | 267,236   | 816,570   | 26.5       | 18.1  | 55.4     |
| 1997 | 1,582,628 | 487,695    | 317,948   | 776,985   | 30.8       | 20.1  | 49.1     |
| 1998 | 1,627,830 | 507,100    | 459,030   | 661,700   | 31.2       | 28.2  | 40.6     |
| 1999 | 1,830,323 | 565,366    | 508,680   | 756,277   | 30.9       | 27.8  | 41.3     |
| 2000 | 2,069,069 | 604,677    | 700,387   | 764,005   | 29.2       | 33.9  | 36.9     |
| 2001 | 2,334,440 | 703,521    | 828,566   | 802,353   | 30.1       | 35.5  | 34.4     |
| 2002 | 3,253,655 | 1,092,762  | 1,068,347 | 1,092,546 | 33.6       | 32.8  | 33.6     |
| 2003 | 4,443,522 | 2,037,865  | 1,177,476 | 1,228,181 | 45.9       | 26.5  | 27.6     |
| 2004 | 5,070,500 | 2,316,300  | 1,239,500 | 1,514,700 | 45.7       | 24.4  | 29.9     |
| 2005 | 5,707,700 | 2,767,700  | -         | -         | 48.5       | -     | -        |

ที่มา: รายงานการสำรวจประจำปีอุตสาหกรรมรถยนต์ 2006



รถยนต์ข้ามชาตินั้น มีอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มบริษัท First Automotive, Shanghai Automotive และ Dongfeng Motor จากสถิติในปี 2004 ประเทศจีน ได้ผลิตรถยนต์นั่งมีจำนวนถึง 2,316,300 คัน ซึ่งในจำนวนนี้จะเป็นสัดส่วนการผลิตของ กลุ่มบริษัท Shanghai VW กับ Shanghai GM จะมียอดการผลิตสูงถึง 32.6% กลุ่มบริษัท First Automotive VW กับ First Automobile Toyota 23.9% และกลุ่มบริษัท Dongfeng Motor คิดเป็น 6.7% ตามลำดับ

### อู่ฮั่น (Wuhan)

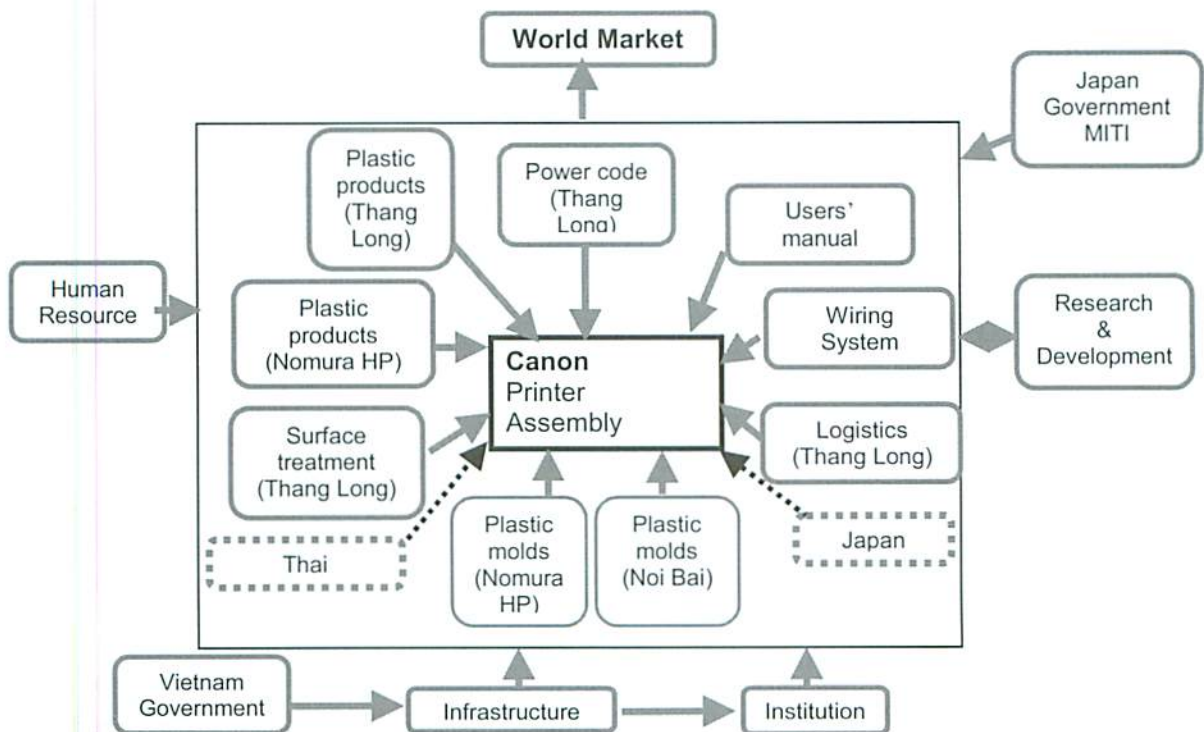
อู่ฮั่น เป็นเมืองยุทธศาสตร์ทางด้านอุตสาหกรรมหนักของประเทศไทย ซึ่งเป็นเมืองที่ตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำแยงซีเกียงตอนในซึ่งมีระยะห่างจากเมืองเซี่ยงไฮ้ฮั่นเป็นดินแดนที่เรียกว่า สามเหลี่ยมลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียง (Yangtze River Delta) ซึ่งมีอุตสาหกรรมหลัก ๆ เช่น อุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้า อุตสาหกรรมต่อเรือ และอุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น คลัสเตอร์อุตสาหกรรมในเมืองอู่ฮั่น จึงเป็นคลัสเตอร์อุตสาหกรรมรุ่นแรก ๆ ที่ถูกจัดสร้างโดยรัฐบาลกลาง ด้วยมีนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักที่เน้นไปทางตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งจะเป็นรูปแบบของคลัสเตอร์อุตสาหกรรมที่แตกต่างจากรูปแบบที่เกิดขึ้นมาก่อนตามริมชายฝั่งทะเลตะวันออกของจีน อุตสาหกรรมที่

สำคัญในคลัสเตอร์อู่ฮั่นนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน อันประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ในเครือข่ายของบริษัท Dongfeng ซึ่งร่วมทุนกับกลุ่มบริษัท Peugeot ของประเทศฝรั่งเศส นอกเหนือจากอุตสาหกรรมรถยนต์แล้วยังมีอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารด้วย

กลุ่มบริษัท Dongfeng Motor ก่อตั้งในปี 1992 โดยร่วมทุนระหว่างกลุ่ม Dongfeng 70% กับกลุ่มบริษัท Peugeot SA (ฝรั่งเศส) 30% ผลิตรถยนต์หลายรุ่น เช่น Citroen-ZX, Picasso, Peugeot เป็นต้น มีกำลังการผลิต 150,000 คันต่อปี

### เซี่ยงไฮ้ (Shanghai)

เซี่ยงไฮ้ถือเป็นเมืองยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและการค้าติดต่อกับต่างประเทศ ซึ่งรัฐบาลกลางของจีนได้ให้ความสำคัญต่อเมืองเซี่ยงไฮ้ในฐานะที่เป็นหัวเมืองชายฝั่งทะเลที่มีบทบาทในการเสริมสร้างศักยภาพทาง ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและการค้าการลงทุนจากต่างประเทศในอันดับแรก ๆ ภายหลังจากที่ประเทศจีนได้เปิดประเทศในปี 1980 เป็นต้นมา โดยกำหนดให้เมืองเซี่ยงไฮ้เป็นศูนย์กลางของดินแดน



รูปที่ 4 ความสัมพันธ์ของบริษัท Canon กับบริษัทชิ้นส่วนในนิคมอุตสาหกรรม

สามเหลี่ยมลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียง (Yantze River Delta) ในเมืองเซี่ยงไฮ้และปริมณฑลจะมี คัลส์เตอร์อุตสาหกรรมที่ก่อสร้างโดยรัฐบาลกลางอยู่หลายแห่ง และยังมีคัลส์เตอร์อุตสาหกรรมที่ร่วมลงทุนกับนักลงทุนต่างชาติอีกหลายแห่ง เช่น จากประเทศเยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ อิตาลี สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คัลส์เตอร์อุตสาหกรรมที่ร่วมทุนสร้างกับประเทศเยอรมันในตำบลอันตง (Anting) ชานเมืองเซี่ยงไฮ้ จะเน้นความสำคัญที่อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งจะเป็นบริษัทผู้ร่วมทุนระหว่างกลุ่มบริษัท Volkswagen ของประเทศเยอรมัน กับกลุ่มบริษัท Shanghai Automotive ของจีน โดยใช้ชื่อบริษัท Shanghai VW ซึ่งมีสัดส่วนของผู้ถือหุ้นจากกลุ่มบริษัท Shanghai Automotive กับกลุ่มบริษัท

Volkswagen บริษัทถูกก่อตั้งในปี 1985 ผลิตรถยนต์ในรุ่นต่าง ๆ เช่น Santana, Passat, Polo และ Golf เป็นต้น ด้วยกำลังการผลิตเฉพาะรถยนต์นั่ง 500,000 คันต่อปี

### คัลส์เตอร์อุตสาหกรรมในเมืองฮานอย (Hanoi)

นิคมอุตสาหกรรม Thang Long สร้างโดยกลุ่มบริษัทซูมิโตโม ใกล้กับสนามบิน NOIBAI ลงทุนทั้งสิ้น 53.2 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา โดยที่รัฐบาลเวียดนามต้องการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันเทคโนโลยีฮานอย (ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยฮานอย) จึงรับโครงการที่จะสอนเทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักร โลหะ และการควบคุมไฟฟ้า โดยที่รัฐบาลญี่ปุ่นให้การสนับสนุนเงินช่วยเหลือระหว่างประเทศในการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) เพื่อ

ตารางที่ 4 รายชื่อของบริษัทที่ตั้งโรงงานใน Thang Long Industrial Park

| ชื่อบริษัท                                 | ปีที่เข้ามาลงทุน | ประเทศ   | ผลิตภัณฑ์  |
|--|------------------|----------|--|
| 1. Mitsubishi Pencil VN Co., Ltd.          | 2000             | ญี่ปุ่น  | Writing implements   |
| 2. Vina KDC Wiring Industries Ltd.         | 2001             | ญี่ปุ่น  | Wire harness and power supply  |
| 3. Parker Processing VN Co., Ltd.          | 2000             | ญี่ปุ่น  | Paint & Surface treatment for metal  |
| 4. Volex Cable Assembly (VN) Co., Ltd.     | 2001             | สิงคโปร์ | Power supply cord, Interconnectors   |
| 5. Canon VN Co., Ltd.                      | 2001             | ญี่ปุ่น  | Ink jet printers   |
| 6. Sumitomo Bakelite VN Co., Ltd           | 2001             | ญี่ปุ่น  | Flexible printed circuit boards  |
| 7. Denso Manufacturing VN Co., Ltd.        | 2001             | ญี่ปุ่น  | Parts for fan motor  |
| 8. TOA VN Co., Ltd                         | 2001             | ญี่ปุ่น  | Security camera  |
| 9. Santomas VN Co., Ltd.                   | 2002             | มาเลเซีย | Precision plastic injection molding  |
| 10. Abe Asian Tech Hanoi Ltd.              | 2001             | ญี่ปุ่น  | Film and Manuals   |
| 11. Dragon Logistics Co., Ltd.             | n.a.             | เวียดนาม | Logistic services  |
| 12. Matsuo Industries VN Inc.              | 2002             | ญี่ปุ่น  | Plastic molding parts and steel processing parts for automobiles and others    |
| 13. Ohara Plastic VN Co., Ltd              | 2002             | ญี่ปุ่น  | Plastic molding products   |
| 14. TOTO VN Co., Ltd.                      | 2002             | ญี่ปุ่น  | Sanitary wares   |
| 15. Sakurai VN Ltd.                        | 2002             | ญี่ปุ่น  | Parts of machine tools, machines, laser beam machines, semiconductor equipment |
| 16. Fujikin VN Co., Ltd                    | 2002             | ญี่ปุ่น  | Super precision flow control systems, equipment and parts                      |
| 17. Yabashin VN CAD Technology Corporation | 2002             | ญี่ปุ่น  | Designs, design processing and software products                               |
| 18. Seed VN Co., Ltd                       | 2002             | ญี่ปุ่น  | Manufacturing and sale of stationery products                                  |

ที่มา: Sumitomo Corporation, 2002

สนับสนุนการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม บริษัทที่ลงทุนใน  
ระยะแรกของนิคมอุตสาหกรรม ได้แก่ Canon, Sumitomo  
Bakelite จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทดังกล่าวต้องการ  
หลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการไปลงทุนในประเทศจีน จึง  
หันมาลงทุนในนครฮานอย เนื่องจากสามารถติดต่อกับ  
โฮจิมินห์ กรุงเทพฯ คุณหมิง และกวางเจา ได้สะดวก บริษัท  
แคนนอน ได้เริ่มการผลิตในเดือนเมษายน 2001 หลังจากนั้นบริษัท  
Parker Processing VN CO. ซึ่งทำการผลิตสีได้  
ย้ายเข้ามาในเวียดนามเพื่อจะทำชิ้นส่วนให้กับบริษัท  
แคนนอน และบริษัท Volex Cable Assembly ก็ได้ผลิตสาย  
ไฟฟ้าและตัวเชื่อมต่อไฟฟ้า ต่อมาในปี 2001 บริษัทจาก  
สิงคโปร์ เข้ามาตั้งโรงงานเพื่อทำชิ้นส่วนให้กับบริษัท  
แคนนอน กลุ่มบริษัท Sumitomo Coil Center ได้เข้ามาผลิต  
ชิ้นส่วนให้กับอุปกรณ์ Printer และบริษัท มาเลเซีย  
Santomas ก็เข้ามาผลิตแม่พิมพ์ฉีดพลาสติก ให้กับบริษัท  
แคนนอน นอกจากนี้ยังมีบริษัทชิ้นส่วนรถยนต์ จักรยาน  
ยนต์ เข้ามาผลิตชิ้นส่วนป้อนผู้ผลิตดังกล่าวด้วย Kuchiki  
(2003) ได้วิเคราะห์ความสำเร็จของนิคมอุตสาหกรรมนี้ว่า  
เกิดจากการที่บริษัท Canon เป็นบริษัทแกนหลักเข้ามาลง  
ทุนพร้อมทั้งรัฐบาลญี่ปุ่น ได้สนับสนุนเงินช่วยเหลือในการ  
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานผ่าน Japan Bank for International  
Cooperation จากการร่วมมือดังกล่าวทำให้เกิดการปรับ  
ปรุงกระบวนการสนับสนุนการลงทุน เป็นผลให้บริษัทใน  
เครือผลิตชิ้นส่วนของ Canon จึงเข้ามาลงทุนในนิคม  
อุตสาหกรรม ซึ่งเรียกว่า Canon Effect ปรากฏดังรูปที่ 4  
และตารางที่ 4

## วิธีการวิจัย

### 1) วิธีการสำรวจ

ใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่มีต้นฉบับเป็น  
ภาษาอังกฤษ โดยได้แปลเป็นภาษาจีนและภาษาเวียดนาม  
ด้วยวิธีการทำ pretest ก่อนโดยคณะผู้วิจัย หลังจากนั้นจึง  
ให้นักศึกษาในแต่ละเมืองดำเนินการสำรวจตามแบบสอบ  
ถามที่ได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมกับความเป็นจริง

- ช่วงระยะเวลาของการดำเนินการสำรวจด้วยแบบ  
สอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร

Wuhan ระหว่างวันที่ 23-28 พฤษภาคม ปี 2006  
(สำรวจด้วยแบบสอบถาม)

Shanghai ระหว่างวันที่ 10-16 มิถุนายน ปี 2006  
(สำรวจด้วยแบบสอบถาม)

Hanoi ระหว่างวันที่ 29-31 พฤษภาคม ปี 2006  
(สัมภาษณ์ผู้บริหาร)

Hanoi ระหว่างวันที่ 17-18 มิถุนายน ปี 2006 (สำรวจ  
ด้วยแบบสอบถาม)

### 2) เนื้อหาของแบบสำรวจ

ได้ใช้หัวข้อที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ โดยเน้นให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาฝีมือ  
แรงงาน การฝึกทักษะทางการผลิต ระบบการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่าตอบแทนต่อผลการปฏิบัติ  
งาน

### 3) ผลการสำรวจ

จากจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้แบบสอบถามในการ  
สำรวจครั้งนี้ แยกตามกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมทั้ง  
เมืองฮู่อัน เซียงไฮ้ และฮานอย โดยได้ดำเนินการสำรวจ  
เมืองละ 100 แห่ง แต่ละคณะผู้วิจัยได้พิจารณาเฉพาะ  
อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนเป็นกลุ่มเป้าหมายใน  
การสำรวจที่ประเทศจีน ซึ่งได้นำมาใช้รายงานในครั้งนี้  
สำหรับคลัสเตอร์ฮานอยนั้น จะใช้ข้อมูลของการสำรวจ  
กลุ่มเป้าหมายเฉพาะอุตสาหกรรมผลิต printer เท่านั้น  
สรุปได้ว่าอุตสาหกรรมเป้าหมายของทั้ง 3 คลัสเตอร์นั้น  
จะประกอบด้วยคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเมืองฮู่อันจำนวน  
48 แห่ง เมืองเซียงไฮ้จำนวน 33 แห่ง และฮานอยจำนวน  
100 แห่ง เป็นเป้าหมายของการรายงานการวิจัยในครั้งนี้

### ระบบการทำงานของพนักงาน

โมเดลตลาดแรงงานแบบอุตสาหกรรมเดิม  
(Industrial Model) จะเป็นโมเดลที่รับพนักงานใหม่เข้ามา  
จากตำแหน่งล่างสุดโดยให้ทำงานเฉพาะจนมีความชำนาญ  
และเลื่อนตำแหน่งไปตามความสามารถ ค่าตอบแทนจะขึ้น  
อยู่กับการประเมินงานและระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น  
ไปตามตำแหน่ง ในอุตสาหกรรมไฮเทค มักจะใช้โมเดล  
ตลาดแรงงานแบบอิงระดับเงินเดือน Salaried Model ซึ่ง  
จะรับพนักงานเข้ามาและพยายามรักษาพนักงานเอาไว้ใน  
องค์กร โดยให้หลักประกันความมั่นคงในการจ้างงาน  
ทำให้พนักงานขวนขวายพัฒนาทักษะ โดยค่าจ้างตอบแทน  
จะขึ้นอยู่กับความสามารถและผลการดำเนินงาน แต่ธุรกิจ

บางประเภทต้องการที่จะเก็บรักษาเฉพาะกลุ่มพนักงานหลักซึ่งมีความสามารถ พร้อมทั้งใช้กลุ่มพนักงานชั่วคราวเข้าเสริมในการทำงาน ลักษณะของระบบงานดังกล่าวเป็นโมเดลแบบแกนหลักและแกนรอง Core-periphery model

### ระบบการทำงานของคลัสเตอร์ เมืองอุ๋ฮั่น

ระบบการทำงานของคลัสเตอร์ เมืองอุ๋ฮั่น เป็นรูปแบบ Core - Peripherial โดยที่มีการจ้างงานประจำและทำงานเป็นกะเมื่อมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นจะทำงานล่วงเวลา แต่ก็ยังมีการจ้างพนักงานตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน จึงทำให้การสะสมประสบการณ์และพัฒนาทักษะของกลุ่มพนักงานที่เป็นแกนหลักสามารถพัฒนาขึ้นเป็นลำดับขั้น ในขณะที่พนักงานที่เข้ามาทำงานตามระยะเวลาที่แน่นอนจะไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง แต่พยายามที่จะทำงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้

### ระบบการทำงานของ คลัสเตอร์เมืองเซี่ยงไฮ้

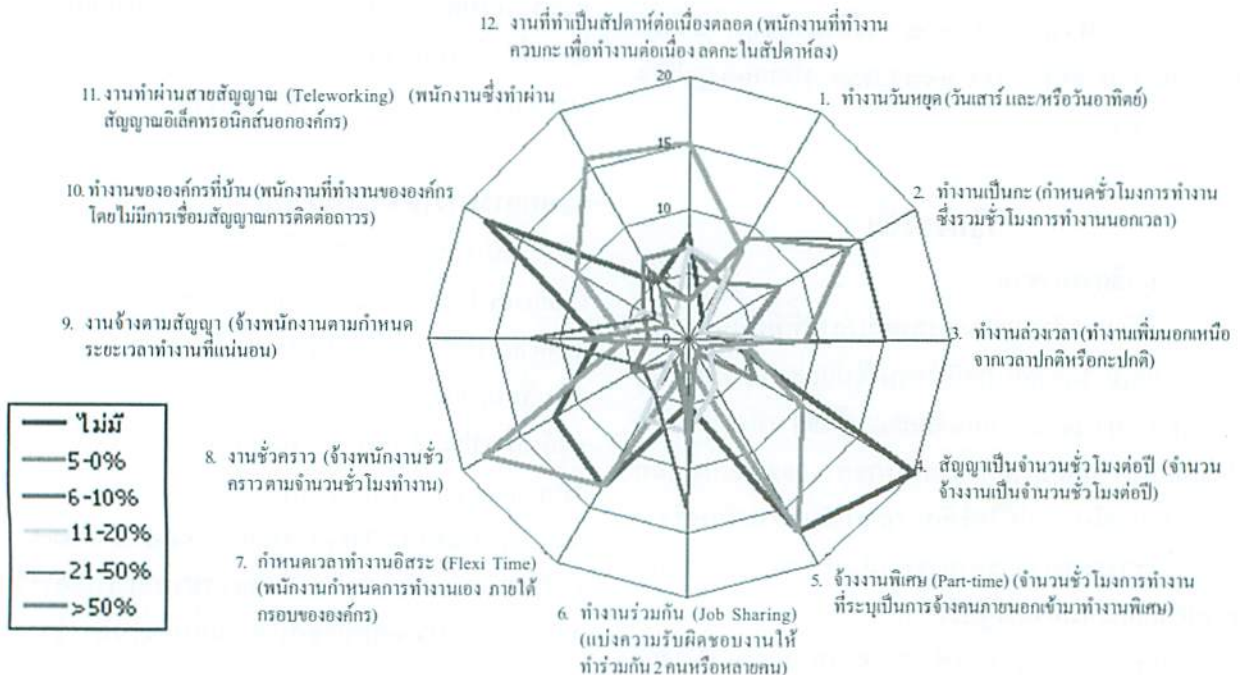
ในขณะที่ระบบการทำงานของ คลัสเตอร์เมืองเซี่ยงไฮ้เป็นลักษณะแบบรูปแบบ Core - Peripherial โดยมีการจ้างงานประจำทำงานเป็นกะ และเมื่อมีงานมากขึ้นก็จะมีจ้างงานนอกเวลา พร้อมทั้งแบ่งความรับผิดชอบงานร่วมกันระหว่างหลายคน มีพนักงานบางส่วนที่เป็นพนักงานจ้างงานตามสัญญา ที่มีระยะเวลากำหนดแน่นอนเนื่องจาก

ตลาดแรงงานของทั้งสองเมืองมีคนที่ต้องการทำงานมาก จึงทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มที่ทำงานจ้างตามสัญญาเป็นพนักงานประจำ หากมีการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม

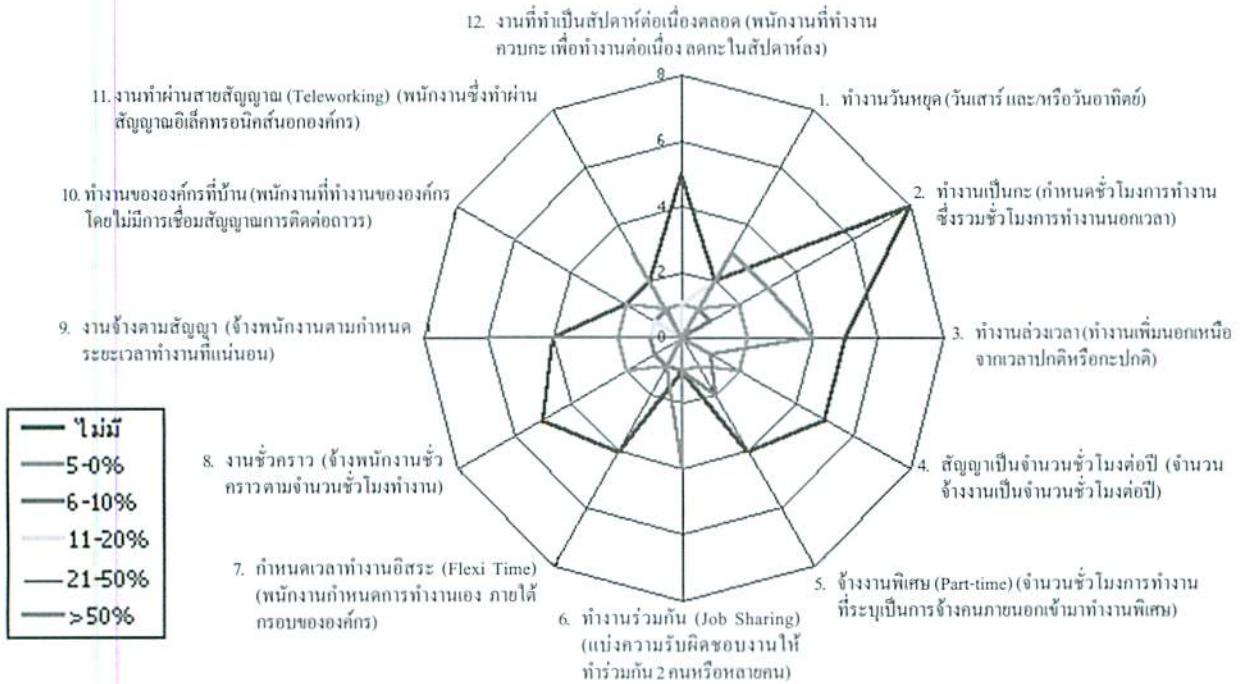
### ระบบการทำงานของคลัสเตอร์เมืองฮานอย

ในคลัสเตอร์อุตสาหกรรม Thang Long ซึ่งมีบริษัท Canon เป็นบริษัทแกนกลางพยายามที่จะใช้กลไกตลาดโดยจ้างงานเข้ามาในระบบและคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถให้เลื่อนระดับและอยู่ในบริษัท ระบบการทำงานส่วนใหญ่เป็นกะ และลักษณะการทำงานควบกะที่ต่อเนื่องติดต่อกัน เมื่อมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นจะทำให้ทำงานล่วงเวลา และเมื่อมีปริมาณงานมากๆ ก็จะมีการจ้างงานพิเศษ (Part-time) การดำเนินงานส่วนใหญ่ของโรงงานยังใช้การจ้างงานตามสัญญาที่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน ระบบการทำงานในคลัสเตอร์ Thang Long ส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายในการทำงานวันหยุด

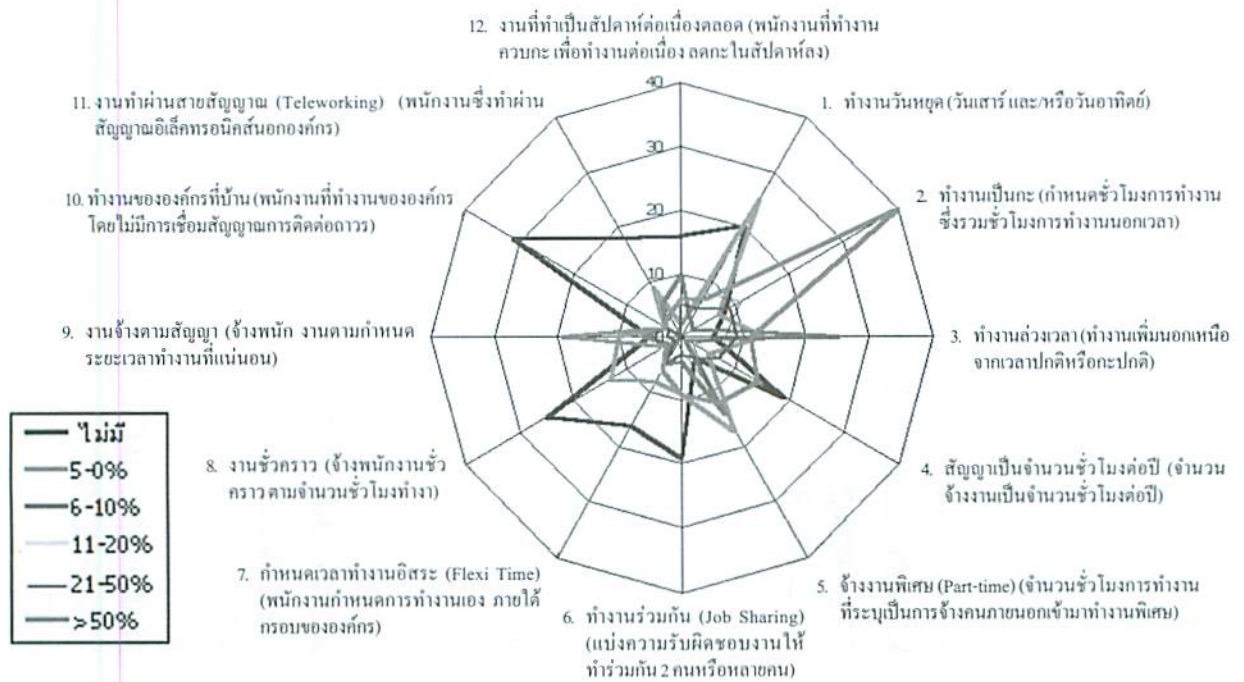
นอกเหนือจากนั้นยังไม่ใช้ระบบจ้างงานชั่วคราว ทั้งยังไม่ให้พนักงานกำหนดการทำงานเองภายใต้กรอบขององค์กร แนวทางของการกำหนดระบบงาน เป็นแนวคิดของการจ้างพนักงานเข้ามาในสายการผลิต โดยมีกำหนดระยะเวลาแน่นอน พร้อมทั้งมีการจ้างงานพิเศษ (Part-time)



รูปที่ 5 ระบบการทำงานของคลัสเตอร์ เมืองอุ๋ฮั่น



รูปที่ 6 ระบบการทำงานของคลังศตอร์ เมืองเชียงใหม่



รูปที่ 7 ระบบการทำงานของคลังศตอร์ เมืองฮานอย

ดังนั้นพนักงานจะยังมีความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายบริษัท น้อยกว่า เนื่องจากมีกำหนดระยะเวลาของสัญญาการทำงาน และบริษัทต้องการปริมาณและคุณภาพงานมากกว่าการส่งเสริมการสร้างทักษะในพนักงาน

### การพัฒนาทักษะจากประสบการณ์การทำงาน

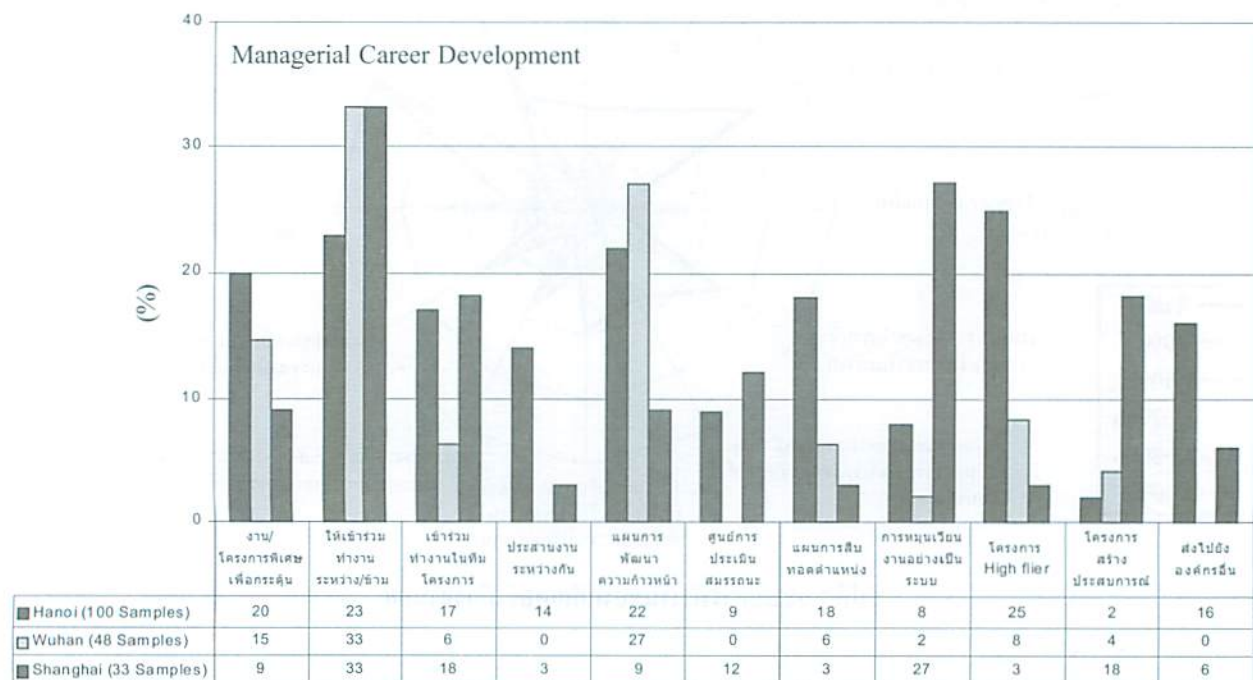
ระบบการสร้างทักษะผ่านประสบการณ์จากงานของพนักงานในคลัสเตอร์เมืองอู่ฮั่นเน้นการสร้างหลายทักษะผ่านการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พร้อมทั้งมีการมอบหมายงานพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ในขณะที่คลัสเตอร์เมืองเซี่ยงไฮ้ ซึ่งเป็นบริษัทเยอรมันเน้นการสร้างหลายทักษะ (Multi Skilling) โดยให้มีการเข้าทำงานข้ามแผนก พร้อมกันนั้นก็มีแนวคิดของการสร้างทีมงานโดยให้โอกาสพนักงานมีกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันในการเข้าทำงานเป็น Flexible Team ตามแนวคิดของระบบเยอรมัน

ในคลัสเตอร์ Thang Long เมืองฮานอยนั้น โรงงานส่วนใหญ่พยายามที่จะกระตุ้นการสร้างทักษะโดยให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้มีการร่วมทำงาน/ผ่านแผนก และยังมีงานพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ พร้อมกันนั้นยังมีโครงการในการสร้างประสบการณ์อื่นๆ ให้กับพนักงานอีกด้วย

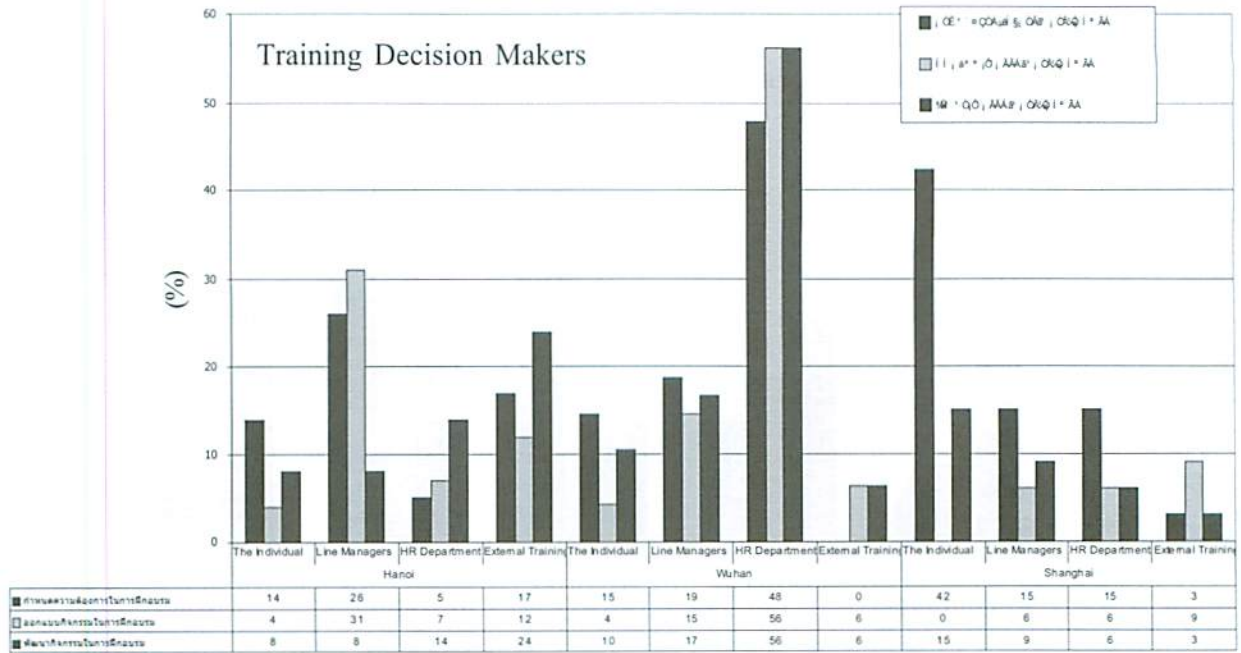
### การพัฒนาทักษะโดยการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงาน

ระบบการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงานของคลัสเตอร์ในเมืองอู่ฮั่น โดยที่ระบบฝรั่งเศสเองเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะเป็นไปตามลำดับขั้นของความก้าวหน้า ดังนั้นระบบการบริหารบุคคลจึงใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานและพยายามจูงใจให้พนักงานสร้างทักษะเพื่อให้ได้เลื่อนระดับความก้าวหน้าสายอาชีพ โดยการยกระดับทักษะความสามารถให้สูงขึ้น ในขณะที่ระบบการพัฒนาทักษะของคลัสเตอร์ในเมืองเซี่ยงไฮ้เองเป็นแบบระบบเยอรมันซึ่งเน้นการหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลายและต้องการสร้างความชำนาญ เพื่อให้สามารถทำงานกับระบบงานซึ่งต้องการพัฒนาเทคโนโลยีให้สูงขึ้น ดังนั้นพนักงานที่มีทักษะสูงจะร่วมทำงานกับพนักงานเพื่อทำให้ระบบสายการผลิตมีความปลอดภัยและสม่ำเสมอ

สำหรับการสร้างประสบการณ์ จากงานเพื่อสร้างทักษะของพนักงานในคลัสเตอร์ Thang Long นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นระบบงานที่สนับสนุนให้เข้าร่วมทำงานระหว่าง/ข้ามแผนก พร้อมกันนั้นยังมีการมอบงานพิเศษเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังมีการส่งไปยังหน่วยงานอื่น



รูปที่ 8 การพัฒนาทักษะจากประสบการณ์การทำงาน



รูปที่ 9 ผู้กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เข้าร่วมทำงานในทีมโครงการ ส่วนการประสานงานระหว่างกันนั้น ก็เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน

### การพัฒนาทักษะโดยการฝึกอบรม

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในคลัสเตอร์เมืองอู่ฮั่น เป็นผู้กำหนดความต้องการในการฝึกอบรมพร้อมทั้งออกแบบกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมการฝึกอบรมสอดคล้องกับระบบการประเมินผลเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยฝ่ายบุคคลให้การสนับสนุนในการยกระดับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับการผลิต

ในขณะที่คลัสเตอร์ในเมืองเซี่ยงไฮ้ นั้นให้พนักงานเป็นผู้กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม และฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้ออกแบบการฝึกอบรมพร้อมทั้งช่วยพัฒนาการฝึกอบรม ดังนั้นระบบการพัฒนาทักษะให้ความสำคัญจากฝ่ายโรงงานในการที่จะสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์ โรงงานส่วนใหญ่ฝึกทักษะในการทำงาน โดยให้ฝ่ายปฏิบัติการดูแลให้คำแนะนำและพนักงานเรียนรู้ระหว่างกัน จากแบบสอบถามพบว่า ฝ่ายโรงงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ออกแบบกิจกรรม ในขณะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายพัฒนากิจกรรมในการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม

บทบาทของพนักงานแต่ละคนในการเรียกร้องความต้องการในการฝึกอบรมมีอยู่ไม่น้อย โรงงานส่วนใหญ่ สหภาพแรงงานมีบทบาทในงานฝึกอบรมมาก ทั้งในด้านการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบกิจกรรมในการฝึกอบรม และพัฒนากิจกรรมในการฝึกอบรม

### ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงงานในคลัสเตอร์เมืองอู่ฮั่นให้หัวหน้าโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย พร้อมทั้งยังให้พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โรงงานในคลัสเตอร์เมืองเซี่ยงไฮ้ ให้หัวหน้าโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและยังพบว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับฝ่ายซึ่งสูงกว่าระดับแผนก เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสามารถของพนักงานในวงกว้างขึ้น จะสัมพันธ์กับการยกระดับทักษะและความก้าวหน้าในสายงาน

สำหรับในคลัสเตอร์ Thang Long การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ หัวหน้าโดยตรงเป็นผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้นมีส่วนร่วมในการ





พัฒนาวัตกรรมใหม่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างระบบแรงงานสัมพันธ์ในประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นระยะเวลายาวนาน กับประเทศที่มีการปกครองแบบสังคมนิยม

ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนิคมอุตสาหกรรม Thang Long ซึ่งเป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ Canon เป็นแกนหลักเข้ามาผลิตเครื่องพิมพ์สำหรับคอมพิวเตอร์ ระบบการทำงานเป็นรูปแบบของ Competitive Model โดยที่ยังเป็นการจ้างงานตามที่มีสัญญากำหนดแน่นอน ทำงานเป็นกะและใช้ระบบของการให้ประสบการณ์การเรียนรู้จากงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีมและการเข้าร่วมงานข้ามแผนก ซึ่งเป็นการสร้างทักษะหลายทักษะ และกระบวนการเรียนรู้ระหว่างกัน ระบบการผลิตส่วนใหญ่ยังเป็นการประกอบในสายการผลิต ซึ่งเป็นระบบงานแบบ Taylor โดยที่พนักงานจะต้องพยายามทำงานตามมาตรฐาน และพนักงานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการผลิต ในขณะที่โรงงานในแถบนิคมอุตสาหกรรมมีการพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาอาชีพของบุคลากรฝ่ายบริหารทั้งในสายโรงงานที่ชัดเจนโดยพยายามเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ระบบงานภายในเขตนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นแบบญี่ปุ่นซึ่งใช้ระบบการผลิตแบบดีน (Lean Production) ทำให้มีการฝึกอบรมในการดำเนินการแบบ on the job training และการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคนและปรับปรุงระบบงานเป็นหลัก

การพัฒนาบุคลากรของโรงงานอุตสาหกรรมในเวียดนามยังคงเป็นระบบการพัฒนาทักษะ โดยการเรียนรู้จากการดำเนินงานภายใต้ระบบงานแบบ Taylor กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน โดยที่ระบบงานเป็นตัวกำหนดระบบการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานมากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ของงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น สามารถวิเคราะห์แก้ไข ปัญหาและใช้ความสามารถของมนุษย์ในการคิดพัฒนา ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของ cluster นิคมอุตสาหกรรม Thang Long ยังอยู่ในกระบวนการการผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานในระบบดีน มากกว่าที่จะสามารถสะสมความรู้เพื่อการพัฒนาในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม กระบวนการพัฒนาขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทที่เข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมดังกล่าว

หากเป็นเช่นนั้น การลงทุนจากต่างประเทศในระบบงานแบบเทเลอร์ไม่ได้ช่วยเสริมสร้างกระบวนการการพัฒนาทักษะของพนักงานและสะสมความรู้ เพื่อการสร้างความนวัตกรรมในการแข่งขันได้ ในที่สุดพฤติกรรมของบริษัทที่เข้ามาลงทุน ต้องการได้แรงงานที่มีคุณภาพทำได้ตามมาตรฐาน เมื่อที่ได้มีแรงงานที่มีคุณภาพก็จะย้ายฐานการผลิตไปยัง cluster ที่มีแรงงานค่าที่มีคุณภาพ ดังนั้น มีความจำเป็นต่อพัฒนาการของสถาบันในด้านแรงงานสัมพันธ์ที่จะมีบทบาทกำหนดทิศทางเพื่อให้ระบบงานสามารถให้โอกาสงานที่เสริมสร้างกระบวนการการเรียนรู้สำหรับพนักงานและยกระดับคุณค่าความเป็นคนที่มีศักยภาพ สามารถคิดปรับปรุงพัฒนามากกว่าการที่จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการตามมาตรฐานภายใต้ระยะเวลาที่องค์กรต้องการเท่านั้น

ดังนั้นกระบวนการสร้างความมั่นคง ในชีวิตการทำงานให้กับพนักงานพร้อมทั้งการออกแบบระบบงานที่สร้างกระบวนการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- Abegglen, J.C. (1958). *The Japanese factory*. Glencoe, Illinois, The Free Press.
- Alexander, F (1989). Performance appraisals. *Small Business Reports*, 14(3), 20-29
- Bartel, AP (1994). Productivity record from the implementation of employee training programs. *Industrial Relation*, 33(4), 411-425.
- Borman, WC (1991) Job behavior, performance, and effectiveness. *In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2<sup>nd</sup> edition, MD Dunnette and LM Hough (eds.). Palo Alto: CA Consulting Psychologists Press, 2271-1326
- Cappelli, Peter, Rogovsky, Nikolai (1994). New work system and skill requirements. *International Labour Review*, 133(2), 205.
- Carolyn L. Gates (2000). Vietnam's economic transformation and convergence with the dynamic ASEAN economies. *Comparative Economic Studies*, XLII, no.4 (Winter 2000), 7-43
- Casio, WF (1989), *Managing Human Resources*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill

- Cole, R.E. (1979). *Mobility and participation*. Berkeley, University of California Press.
- Dore, R. (1973). *British factory-Japanese factory*. London, George Allen and Unwin.
- Gerhart, B. and GI Milkovich (1992). *Employee compensation: Research and practice*. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, MD Dunnette and LM Hough (eds.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press
- Hanami, T. (1979). *Labor relations in Japan today*. Tokyo, Kodansha International.
- Hem C. Jain (1990) *Human resource management in selected Japanese firms, their foreign subsidiaries and locally owned counterparts* *International Labour Review*, 129(1) : 10
- Holzer, HS, RN Block, M. Cheatham and SH Knott (1993). *Are training subsidies for firm effective? The Michigan experience*. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(4), 625-636.
- Japan External Trade Organization (JETRO) Overseas Research Department (2006). *Comparative Survey of the Labor Environment in ASEAN, China, India* :26
- Kalleberg, AL and JM Moody (1994). *Human resource management and organizational performance*. *The American Behavioral*, 37(7), 984-962.
- Kelly, H. H. and Thibault, J. (1969). *Group Problem Solving*. In: G. Linsey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ken Kamoche (2001). *Human Resources in Vietnam: The global challenge*. *Thunderbird International Business Review* Hoboken, 43(5): 625
- Mueller, Frank (1992). *Designing Flexible Teamwork: Comparing German and Japanese Approaches*. *Employee Relations*, Bradford, 14(1): 12.
- Odaka, K. (1975). *Toward industrial democracy*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Redman T, E Snape and O McElwee (1993). *Appraising Employee Performance*. *Education and Training*, 35(2), 3-10.
- Sandra King-Kauanui, Su Dang Ngoc, Catherine Ashley-Cotleur (2006). *"Impact of Human Resource Management: Sme Performance in Vietnam*. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 11(1): 79-95.
- Shirai, T; Shimada, H. (1978). *Japan*, in J. T. Dunlop and W. Galenson (eds.): *Labor in the Twentieth century*. New York, Academic Press.
- Woodcock David (1996). *How Skills Development Affects Manufacturing's Competitive Capability*. *Integrated Manufacturing Systems*. Bradford, 7(1): 38.
- Woods, L.S. (2002), *Global Studies Handbook*, ABC-CLO, Inc., Santa Barbara, CA.
- Yong-Min Kim, Ki Seong Park (2003) *Multiskilling and Firm Performance*. *Seoul Journal of Economics*, Seoul, 16(4):36
- Youndt, MA, SA Snell, JW Dean and DP Lepak (1996). *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866
- Yuan Li, Yongbin Zhao, Yi Liu (2006). *The relationship between HRM, technology innovation and performance in China* *International Journal of Manpower*, Bradford 27(2):679

## แบบสอบถาม (ภาษาไทย)

### ส่วนที่ 1 กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร

1. องค์กรของท่านมีบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ทั้งสิ้นกี่คน
2. ในองค์กรของท่านผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในคณะกรรมการบริหารของบริษัทหรือคณะกรรมการอื่นๆที่เทียบเท่าหรือไม่
3. ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลมาจากที่ใด
4. ท่านได้ใช้หน่วยงานภายนอกของท่านดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อต่อไปนี้ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา  
ในหัวข้อใดบ้าง : เงินเดือน เงินสะสมหลังเกษียณ ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ การฝึกอบรมและพัฒนา การลดหรือเพิ่มกำลังคนทดแทน ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ โปรดระบุ

### กลยุทธ์และนโยบาย

5. องค์กรของท่านมี : วิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คุณค่าและปรัชญา เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่
6. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการเข้าร่วมพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจองค์กรของท่านในระดับใด
7. ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการตัดสินใจหลักเรื่อง เงินเดือนและผลประโยชน์ การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์ การขยายและลดกำลังคน
8. ท่านคิดว่าเรื่องใดจะเป็นเรื่องที่ทำให้ตายและมีความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่านในระยะ 3 ปีข้างหน้า
9. องค์กรของท่านใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ (โดยระบบคอมพิวเตอร์) อย่างไร
10. ท่านเข้าถึงระบบสารสนเทศเพื่อทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
11. ถ้าองค์กรของท่านมีระบบระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อทรัพยากรมนุษย์ (E-HRM) กรุณาระบุระดับที่ท่านคิดว่าพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ บนเว็บได้
12. องค์กรของท่านใช้ระบบสารสนเทศเพื่อทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานใด
13. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศเพื่อทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ในระดับใด

### ส่วนที่ 2 การจัดคนเข้าทำงาน

1. ใน 3 ปีที่ผ่านมา จำนวนพนักงาน (ทำงานเต็มเวลา) ในองค์กรของท่านเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
2. หากจำนวนพนักงานลดลง ท่านใช้วิธีใดบ้างในการในการลดจำนวนพนักงาน  
หากท่านตอบข้อ 2 ให้ตอบข้อ 2ก. ด้วย
- 2ก. หน่วยงานท่านได้จ้างงานข้างนอกเพื่อประโยชน์ในการลดกำลังคนในระดับใน 3 ปีที่ผ่านมาคิดเป็นจำนวน ร้อยละเท่าใด
3. โปรดระบุว่าท่านสรรหาพนักงาน โดยวิธีใด
4. ท่านใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรอย่างไร
5. องค์กรของท่านมีโปรแกรมพิเศษเพื่อกลุ่มบุคคลต่อไปนี้หรือไม่  
ชาติพันธุ์ชนกลุ่มน้อย เช่น ชาวเขา ผู้สูงอายุ (อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป) ผู้พิการ สตรี อื่นๆ  
แนวทางการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขของงาน (Flexible Working Practices)
6. องค์กรของท่านได้มีการใช้แนวทางการทำงานต่อไปนี้ในระดับใด  
ทำงานวันหยุด ทำงานเป็นกะ ทำงานล่วงเวลา สัญญาเป็นจำนวนชั่วโมงต่อปี จ้างงานพิเศษ ทำงานร่วมกัน กำหนดเวลาทำงานอิสระ งานชั่วคราว งานจ้างตามสัญญา งานขององค์กรที่บ้าน งานทำผ่านสายสัญญาณ งานที่ทำเป็นสัปดาห์ต่อเนื่องตลอด

### ส่วนที่ 3 การพัฒนาพนักงาน

1. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการในสัดส่วนเท่าใด
2. ใครเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดบ้าง
4. ใครมีอิทธิพลมากที่สุดในเรื่องต่อไปนี้  
กำหนดความต้องการในการฝึกอบรม ออกแบบกิจกรรมในการฝึกอบรม พัฒนากิจกรรมในการฝึกอบรม
5. องค์กรของท่านใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างเงินเดือน
6. พนักงานในองค์กรของท่านเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของพนักงาน
7. พนักงานในองค์กรของท่านเมื่อแบ่งตามประเภทของพนักงานแล้ว เข้ารับการฝึกอบรมเฉลี่ยปีละกี่วัน
- 8ก. องค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของบุคลากรฝ่ายบริหาร
- 8ข. องค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพของบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร
9. ท่านเห็นว่าความต้องการการฝึกอบรมเรื่องใดที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรกสำหรับองค์กรของท่านใน 3 ปีข้างหน้า

### ส่วนที่ 4 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

1. ท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละฝ่าย
2. องค์กรของท่านได้ให้ผลประโยชน์ใดต่อพนักงานบ้าง
3. องค์กรของท่านได้จ่ายค่าจ้างแปรผัน โดยยึดเกณฑ์ใด

### ส่วนที่ 5 พนักงานสัมพันธ์และการสื่อสารประชาสัมพันธ์

1. พนักงานขององค์กรของท่านเข้าเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานจำนวนกี่เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด
2. สหภาพแรงงานมีอิทธิพลต่อองค์กรของท่านอย่างไรในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
3. องค์กรของท่านยอมรับการร่วมเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานหรือไม่
4. องค์กรของท่านตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารบ้างหรือไม่
5. องค์กรของท่านเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารเรื่องสำคัญให้กับพนักงานไปอย่างไรในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
6. องค์กรของท่านเป็นสมาชิกของคณกรนายจ้างหรือไม่
7. ถ้าเป็น การให้บริการขององค์กรนายจ้างตรงตามความต้องการขององค์กรท่านมากเพียงใด
8. พนักงานฝ่ายใดเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรดังต่อไปนี้  
กลยุทธ์ธุรกิจ ผลการเงิน โครงสร้างของงาน
9. องค์กรของท่านได้เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารจากพนักงานไปสู่หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา อย่างไรบ้างในช่วงสามปีที่ผ่านมา

### ส่วนที่ 6 รายละเอียดองค์กร

- 1ก. ประเภทขององค์กร
- 1ข. หากเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรของท่านเป็นองค์กรระดับใด
2. ประเภทของธุรกิจหรือบริการที่ดำเนินงานอยู่
3. จำนวนบุคลากรในองค์กรของท่าน
4. โปรดระบุสัดส่วนของพนักงานแต่ละระดับเทียบกับพนักงานทั้งหมด
5. โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานขององค์กรท่าน ดังต่อไปนี้  
การรับเข้า/ลาออกของพนักงาน ด้านอายุ การลาภ/ลาป่วย ด้านการศึกษา
6. ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (Operating Cost) ทั้งหมด

7. หากท่านเป็นหน่วยงานเอกชน ท่านเห็นว่ารายได้รวมขององค์กรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เป็นเท่าใด
8. ท่านเห็นว่าองค์กรของท่านมีผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างไร
9. สินค้าของท่านอยู่ในตลาดใด
10. ตลาดปัจจุบันของท่านเป็นอย่างไร
11. องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
12. หากท่านตอบข้อ 11 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเมื่อไร
13. สำนักงานใหญ่ขององค์กรท่านตั้งอยู่ที่ใด
14. หากองค์กรของท่านเป็นบริษัทในเครือหรือบริษัทลูก ใครเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่าน
15. องค์กรของท่านก่อตั้งในปีใด

#### ข้อมูลส่วนบุคคล

16. ท่านเป็นฝ่ายบุคคลที่มีตำแหน่งอาวุโสสูงสุดหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่านใช่หรือไม่
17. เพศ
18. หากท่านเป็นเจ้าของที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ท่านทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรืองานด้านฝึกอบรมมานานเท่าใด
19. ท่านสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ใช่หรือไม่